Procesný audit Miestneho úradu mestskej časti Bratislava - Nové Mesto

Záverečná správa z projektu

Dátum: 4. 12. 2019
Predkladá: Centire s. r. o.

centire
výzvy > nápady > riešenia

OBSAH DOKUMENTU

Anotácia....1
Slovník pojmov a skratiek....1
1 Manažérske zhrnutie....2
2 Definícia cieľov a očakávaní projektu....3
3 Procesný model súčasného stavu MÚ BANM....3
3.1 Prehľadová úroveň procesného modelu MÚ BANM....4
3.2 Ďalšie úrovne procesného modelu....7
3.3 Zovšeobecnenia procesov....7
3.4 Analýza procesov....7
3.5 Návrhy na optimalizáciu spôsobu vykonávania vybraných procesov....8
4 Výpočet časovej a kapacitnej náročnosti procesov - statické úspory....8
4.1 Analýza využitia fondu pracovného času....9
4.2 Analýza procesov organizačných jednotiek - kompetenčná analýza organizačných útvarov....10
4.3 Sumarizácia výšky okamžitých úspor v personálnych nákladoch....10
5 Tvorba organizačného modelu a návrhu novej organizačnej štruktúry....17
5.1 Vytvorenie klientskeho centra....24
5.1.1 Organizačné zaradenie a personálne zabezpečenie klientskeho centra....29
5.1.2 Vytvorenie back office pracoviska....33
5.2 Návrh realokácie zamestnancov v administratívnej budove MÚ BANM....43
5.3 Návrh formulára pre popis nových pracovných náplní....50
6 Implementačný plán....50
7 Prílohy:....54
8 Elektronické prílohy:....54

ANOTÁCIA

Táto správa obsahuje informácie, ktoré nie sú určené pre používanie mimo vedenia Miestneho úradu mestskej časti Bratislava-Nové (ďalej len „MÚ BANM"). Informácie nemôžu byť ako celok ani po častiach kopírované a využívané na iné účely bez súhlasu štatutárneho zástupcu MÚ BANM.

Dokument je výstupom tretej fázy procesného auditu Miestneho úradu mestskej časti Bratislava - Nové Mesto: **Vecná procesná analýza a návrh reštrukturalizácie miestneho úradu** a pokrýva tieto požadované aktivity:

- procesný model (výstup druhej etapy projektu)
- vyhodnotenie analýzy procesov, návrh zmien vo vybraných procesoch
- návrh reštrukturalizácie MÚ vrátane návrh novej organizačnej štruktúry, zdôvodnenie zmien
- navrhnutie optimálneho počtu zamestnancov vzhľadom na odporúčané zmeny v procesoch a organizačnej štruktúre
- návrh realokácie zamestnancov v administratívnej budove MÚ podľa novej organizačnej štruktúry
- návrh formulára pre popis nových pracovných náplní
- návrh rýchlo vykonateľných a nenákladných opatrení
- odporúčania pre ďalší rozvoj riadenia MÚ
- návrh implementačných krokov pre dosiahnutie cieľového stavu + akčného plánu implementácie

SLOVNÍK POJMOV A SKRATIEK

Skratka/pojem	Vysvetlenie
APT	Average process time - priemerný čas trvania procesu
FTE	Full time equivalent - ekvivalent plného pracovného úväzku jedného zamestnanca na celý rok
KC	Klientske centrum
FO	Front office
BO	Back office
KPI	Key performance indicator – kľúčový ukazovateľ výkonnosti – merateľný ukazovateľ
MÚ BANM	Miestny úrad mestskej časti Bratislava - Nové Mesto
OVM	Orgány verejnej moci

1 MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE

Miestny úrad BANM sa snaží rôznymi krokmi vylepšovať svoje služby v súlade s potrebami klientov. Snaží sa o zvýšenie kvality obsluhy klientov, ako aj o zvýšenie vnútornej efektívnosti miestneho úradu. Táto snaha sa preniesla do rozhodnutia zaviesť do života úradu moderné prvky procesného riadenia a merania výkonnosti procesov.

Zavedenie procesného riadenia nenahrádza líniové riadenie. Nie je to niečo, čo úplne zmení organizačnú štruktúru, priority a zaužívané spôsoby, čo roztrhá pôvodné formálne alebo neformálne vzťahy. Nejde o nahradenie jedného typu riadenia iným, ale o implementáciu prvkov procesného riadenia do riadenia organizácie všade tam, kde to prináša efektívnosť a kde to dáva zmysel.

Nevyhnutným predpokladom pre zavedenie týchto prvkov je vytvorenie procesného modelu, ktorý ucelene opisuje zjednodušenú realitu fungovania organizácie. Model je však len predpoklad, nie cieľ.

Procesné riadenie je z pohľadu MÚ BANM najmä zber údajov a ukazovateľov, bez ktorých je akýkoľvek pokus o riadenie len hľadaním správnej cesty. Ak procesný model tvorí nevyhnutnú podmienku, tak meranie výkonnosti procesov je jednou z hlavných myšlienok procesného riadenia. Z pohľadu MÚ BANM je nevyhnutné na základe procesného modelu stanoviť, čo merať, ako merať, ale hlavne kto bude merať. Jednotlivé procesy, tak ako organizačné útvary, musia mať na čele niekoho, kto je za správny a efektívny beh týchto procesov zodpovedný. Niekoho, kto bude stanovovať, čo je v procese dôležité, ktoré parametre procesu ovplyvňujú vnímanie klienta a najmä ako tieto parametre ovplyvniť. Títo zodpovední sú vlastníci procesov. V priebehu projektu boli preto jednotlivým agendám priradení vlastníci, ktorí by mali byť garantmi zavedenia procesných prvkov do riadenia.

Na základe zistení sme upravili organizačnú štruktúru tak, aby zodpovedala čo najlepšie procesným princípom, ktoré sa snaží MÚ BANM (ďalej aj „MU") zaviesť. Vytvorený variant bol konzultovaný s vedením úradu a vybranými zamestnancami MÚ .

Snaha o skvalitnenie služieb a priblíženie sa klientom bola na MÚ iniciovaná aj v minulosti vo forme návrhu na vznik tzv. Klientskeho centra, ktorý však nebol zastupiteľstvom schválený, predovšetkým z dôvodu vysokých finančných nákladov na stavebné úpravy. Klientske centrum má centralizovať kontakt MÚ a klientov MÚ. Tento spôsob obsluhy klienta v sebe zahŕňa vysoký odborný potenciál zamestnancov, ktorí sú schopní klienta obslúžiť až na úrovni poskytnutia poradenskej činnosti vo všetkých oblastiach. Tento systém však v sebe skrýva aj prvky neefektívneho využívania času, resp. zníženej možnosti operatívneho riadenia, najmä vo verzii tzv virtuálneho KC. Druhou možnosťou fungovania KC je tzv. oddelený front office, ktorý naopak stavia na univerzálnosti pracovníkov KC. Kapitola 5 porovnáva tieto dva systémy a poskytuje pohľad na nevyhnutné transformačné kroky, ktoré by viedli k prechodu z virtuálneho na oddelený FO. Tento proces je dlhodobejší a organizačne pomerne náročný. V dlhodobom pohľade však má zmysel.

Nevyhnutnou súčasťou definovania postavenia KC a jeho fungovania je aj zadefinovanie rolí pracovníkov KC. Virtuálny FO je delený podľa skupín agend na okienka, čo je vzhľadom na jeho organizáciu nevyhnutné. Pre jednotlivé role je potrebné zadefinovať agendy, ktoré vybavujú, resp. prideliť okienka, ktoré tieto agendy budú vybavovať.

Na to, aby KC mohlo uspokojivo napĺňať predstavy klientov, je potrebné nielen moderné hardvérové vybavenie. Priestory KC musia MÚ reprezentovať a klient sa v nich musí cítiť príjemne. Zároveň má KC poskytovať aj rokovacie miestnosti, ktoré sú výhodou najmä pre chúlostivé rokovania v sociálnej oblasti, či v špeciálnom režime agendy matriky.

2 DEFINÍCIA CIEĽOV A OČAKÁVANÍ PROJEKTU

- Zmapovanie procesov vykonávaných jednotlivými organizačnými jednotkami
    - Rozhovory s vedúcimi organizačných jednotiek a prizvanými zamestnancami.
    - Štúdium získaných materiálov (napr. organizačný poriadok, registratúrny poriadok, súvisiace právne predpisy a pod.).
    - Databáza procesov dodávateľa.
- Vytvorenie a validácia procesného modelu MÚ BANM a jeho atribútov (vstupy, a výstupy procesov, organizačné jednotky, pracovné pozície podieľajúce sa na výkone procesov, využívané IS)
    - Pripomienkovanie modelov prostredníctvom e-mailu vedúcimi všetkých organizačných jednotiek
- Zber údajov o procesoch a aktivitách
    - Dotazník rozdelenia časofondu zamestnancov medzi procesy - identifikovanie súčasného počtu zamestnancov pre výkon procesov.
    - Dotazník početností vykonávania procesov.
- Analýza súčasného stavu (identifikovanie zistení) a návrh zmeny hlavných princípov fungovania MÚ BANM (vypracovanie odporúčaní) a návrh novej organizačnej štruktúry počtom pracovných pozícií potrebných pre zabezpečenie realizácie procesov.

3 PROCESNÝ MODEL SÚČASNÉHO STAVU MÚ BANM

V tejto kapitole je uvedená prehľadová úroveň procesného modelu MÚ BANM a hlavné zásady, ktoré boli aplikované pri tvorbe jeho štruktúry. Úplný procesný model je súčasťou prílohy č. 1 k tejto správe.

3.1 PREHĽADOVÁ ÚROVEŇ PROCESNÉHO MODELU MÚ BANM

V každej zákaznícky orientovanej organizácii rozlišujeme vo všeobecnosti 3 kategórie procesov (hlavné, podporné a riadiace), ktoré daná organizácia vykonáva s hlavným cieľom - zabezpečiť potreby svojich zákazníkov. Kritériom tohto rozdelenia je vzťah príslušného procesu k zákazníkovi organizácie. Uvedené tri kategórie procesov (riadiace, hlavné, podporné) sa následne členia na procesné oblasti. Mohlo by sa zdať, že tieto oblasti korešpondujú s odbormi, nie je tomu však vždy tak. Pri tvorbe boli zohľadnené rôzne faktory, a je možné, že činnosti jedného odboru sa môžu nachádzať v rôznych procesných oblastiach. Je preto potrebné sa pozerať na model ako celok, nie iba na vytipovanú procesnú oblasť, ktorá by mohla súvisieť s konkrétnym odborom. Typickým príkladom môže byť napríklad Oddelenie školstva, kde zamestnanci tohto oddelenia okrem špecifickej problematiky školstva zastrešujú aj správu informačných systémov a pod. Z pohľadu procesného modelu to znamená, že svoje aktivity nebudú hľadať iba v procesnej oblasti Riadenia škôl a školských zariadení, ale aj v oblasti Správa informačných systémov, prípadne v iných oblastiach.

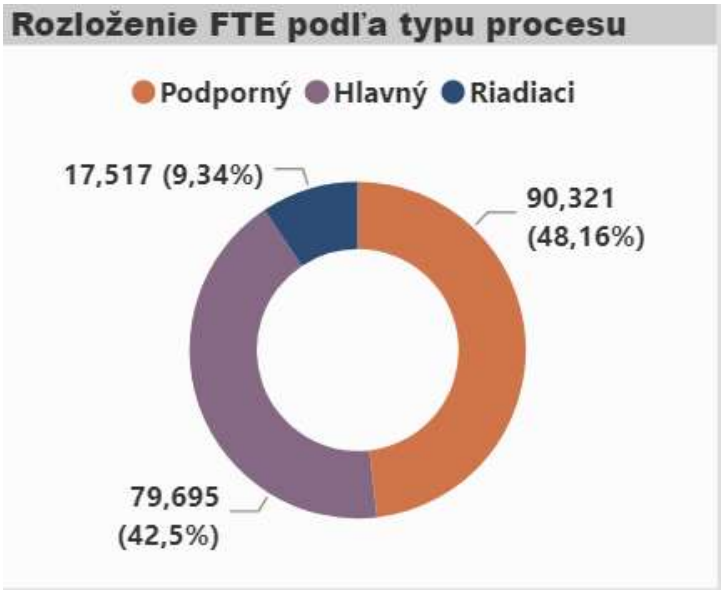
V podmienkach miestneho úradu **hlavné procesy** zastrešujú všetky činnosti súvisiace so zabezpečovaním hlavného poslania miestneho úradu. Hlavným poslaním každého miestneho/mestského/obecného úradu je poskytovať služby svojim zákazníkom s cieľom zabezpečiť ich požiadavky vo vzťahu k príslušnému mestu/obci. Medzi zákazníkov patria na jednej strane občania, živnostníci a podnikatelia žijúci resp. pôsobiaci na území mestskej časti. Na druhej strane zákazníkom sú aj obchodné spoločnosti s účasťou mesta a rozpočtové a príspevkové organizácie zriadené na zabezpečovanie základných funkcií mestskej časti (organizácie zriadené miestnym úradom).

Úlohou **podporných procesov** je zabezpečiť potrebné finančné, materiálovo-technické a ľudské zdroje t.j. vytvárať podmienky pre optimálny výkon hlavných procesov. Podporné činnosti poskytujú produkty internému zákazníkovi – vlastníkovi hlavného procesu, ktorý si ich na základe potreby objednáva od vlastníka príslušného podporného procesu. V podmienkach miestneho úradu medzi podporné procesy patria činnosti súvisiace s riadením finančných zdrojov, personalistikou a mzdami, nákupom majetku, materiálu služieb a prác, správou majetku, správou informačných systémov a technológií.

Úlohou **riadiacich procesov** je zabezpečiť implementovanie strategických cieľov organizácie do každodennej praxi jednotlivých procesov, organizačne riadiť a kontrolovať výkon hlavných a podporných procesov s cieľom zabezpečiť ich efektívnosť a hospodárnosť pri dosahovaní uvedených cieľov.

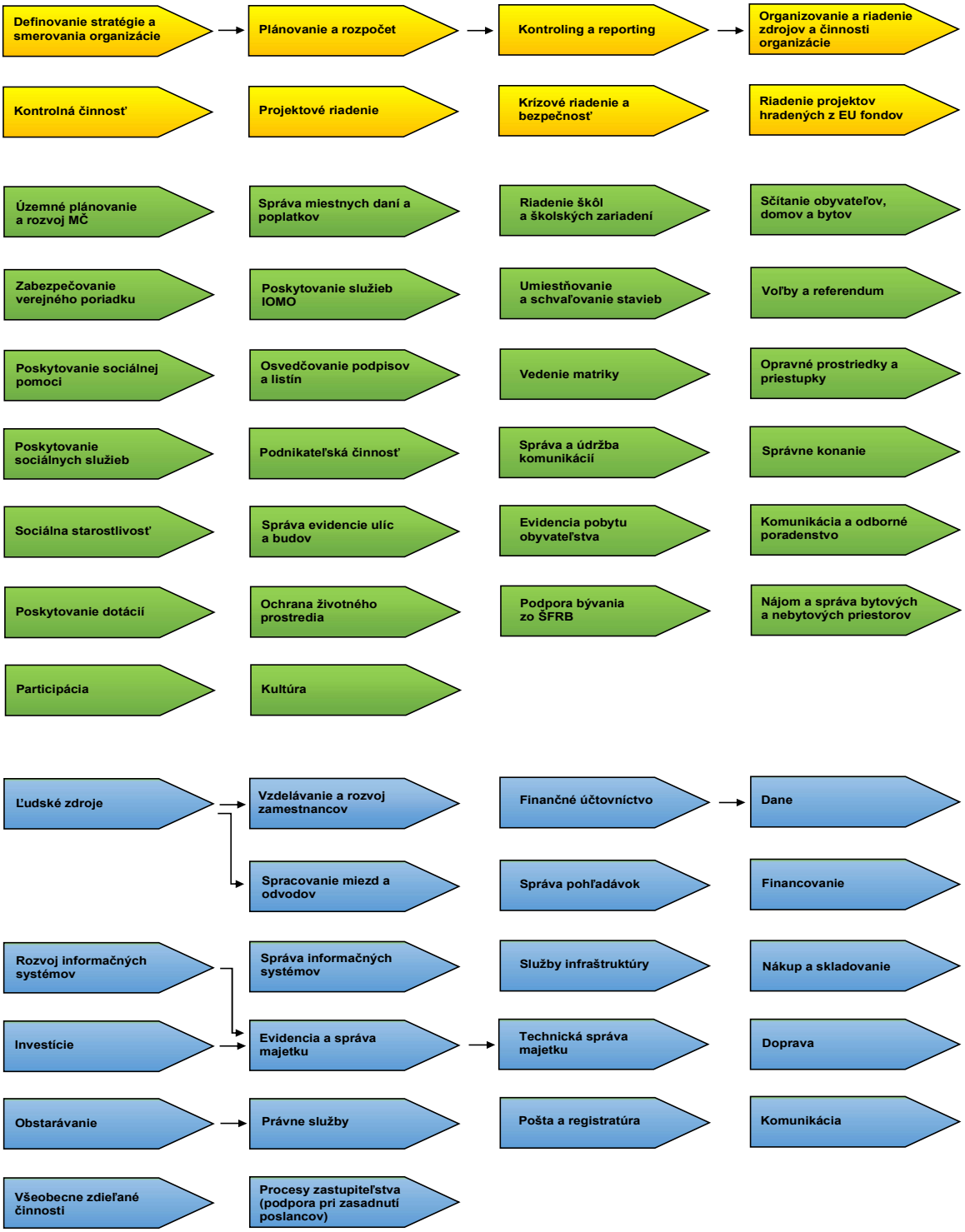
Zamestnanci MÚ BANM vyplnili dotazník a na základe jeho výstupov bolo možné zistiť, koľko FTE - práce zamestnancov je viazaných s jednotlivými procesmi. Na najvyššej úrovni delenia procesov bol výsledok taký, ako je uvedený na nasledovnom obrázku.

Obrázok 1 – Rozloženie FTE podľa typu procesu



V záujme objektivity interpretácie výsledkov je treba uviesť, že tento graf zobrazuje výsledky len tých zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník. Ďalších cca 62 zamestnancov v trvalom pracovnom pomere dotazník nevypĺňalo. Z toho polovicu zamestnancov tvorili takí, ktorých práca má jednoznačne podporný charakter a s určitosťou má byť zaradená medzi podporné procesy (informátori, upratovačky ...) a druhú polovicu predstavovali zamestnanci zo Zariadenia starostlivosti o deti do 3 rokov veku dieťaťa. Predpokladom je, že z uvedeného počtu pracovníkov by časť procesov mala charakter riadiaci (cca 5%) z titulu riadenia podriadených zamestnancov. Podiel podporných procesov by bol v tomto prípade bol približne rovnaký, keďže ide o rovnaký počet zamestnancov, ktorých činnosti boli zaradené do hlavných a podporných procesov

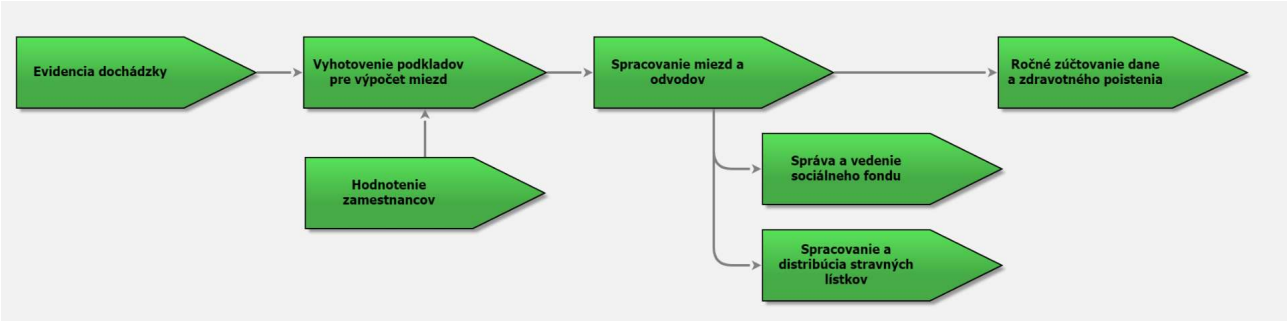
Obrázok 2 – Prehľadová úroveň procesného modelu MÚ BANM



3.2 ĎALŠIE ÚROVNE PROCESNÉHO MODELU

Procesný model je namodelovaný v dvoch úrovniach detailu. Najnižší detail je dosiahnutý na úrovni identifikovaných procesov popísaných pomocou vstupov, výstupov, informačných systémov, garantov procesov, následne aj zapojených organizačných jednotiek a pracovných pozícií, ktoré proces vykonávajú, resp. majú k nemu nejaký vzťah. Cieľom auditu nebolo detailizovať modely procesov až do úrovne jednotlivých aktivít – krokov (pracovné postupy), avšak vo vybraných prípadoch boli procesy zmapované aj takto.

Obrázok 3 – Procesná oblasť Spracovanie miezd a odvodov



3.3 ZOVŠEOBECNENIA PROCESOV

Pri tvorbe modelov bolo často prijaté pravidlo zovšeobecnenia. Znamená to, že procesy, ktoré sa vykonávajú na rôznych organizačných jednotkách, alebo aj na tej istej jednotke, sa dajú v istom detaile zovšeobecniť a zjednotiť. Typickým príkladom môže byť vypracovanie štatistických výkazov. Je mnoho podôb, druhov, rôznych rozsahov štatistických výkazov, z procesného hľadiska však nemá pre organizáciu zmysel, aby každá takáto štatistika mala osobitný proces. Podobne je to napríklad s obstarávaním. Je jedno či sa obstaráva majetok, materiál alebo služby. Procesné kroky, ktorými sa to uskutočňuje, t.j. samotný proces je v danom detaile rovnaký. Z týchto zásad vyplýva, že niektoré procesy sú univerzálne resp. prierezové, čo znamená, že ich vykonáva viac organizačných jednotiek.

3.4 ANALÝZA PROCESOV

Po identifikácií a vykonaní validácie procesov bol spustený elektronický zber dát o výkone procesov zamestnancami MÚ BANM. Zber sa uskutočnil prostredníctvom elektronického dotazníka, ktorý mali povinnosť vyplniť všetci zamestnanci. Percento vyplnenosti dotazníka bolo 99,08 %. Elektronický zber pozostával z:

- identifikácie procesov vykonávaných zamestnancom,
- rozdelenia pracovného času zamestnanca (FTE t.j. full-time equivalent) na vybrané procesy,
- zber individuálnych početností výstupov procesov.

Dotazníkom sa zisťovala časová náročnosť procesov na zdroje. Nad zozbieranými dátami sa zrealizovala sa analýza kapacít a vyťaženosť jednotlivých pracovných pozícií na základe počtu výstupov a časového trvania vykonávaných procesov. Z dotazníka je možné identifikovať výkony procesov organizačného

útvaru vo väzbe na kompetenčné nastavenia útvaru vyplývajúceho z organizačného poriadku, o čom pojednáva výstup II. etapy.

Výstupy tejto časti sú súčasťou elektronickej prílohy
https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiODgwOWRmMmEtYmY1Mi00MDI4LWE0ZmMtMjdlYTI1NTYxMDYyIiwidCI6ImY0YjkyZTFmLTcyMGUtNDMzYS05NDJjLWEyM2RlNzhjM2E4OCIsImMiOjh9

3.5 NÁVRHY NA OPTIMALIZÁCIU SPÔSOBU VYKONÁVANIA VYBRANÝCH PROCESOV

Počas realizácie stretnutí s vedúcimi zamestnancami odborných útvarov, v rámci ktorých boli mapované procesy a ich atribúty (aktivity, vstupy, výstupy, informačný systémy, garanti) boli identifikované zistenia, ktoré nemajú dopad na znižovanie FTE, ale majú dopad na elimináciu procesných krokov, zlepšenia technického vybavenia. Ide o navrhované alternatívy za účelom zlepšenia procesov, kvality výstupov a ich výsledkov.

Aj keď v súčasnosti nie je možné presne kvantifikovať objem potenciálnych úspor, tieto sa však môžu prejaviť v dlhšom horizonte, prípade budú mať pozitívny efekt ku kvalite realizovaných činností. Ide vo všeobecnosti o navrhované alternatívy za účelom zlepšenia procesov, kvality výstupov a ich výsledkov. Tieto zistenia sú súčasťou prílohy č. 2.

4 VÝPOČET ČASOVEJ A KAPACITNEJ NÁROČNOSTI PROCESOV - STATICKÉ ÚSPORY

Cieľom tejto časti projektu bolo identifikovať potenciál v krátkom čase dosiahnuteľných úspor v nákladoch na pracovnú silu bez potreby realizovania organizačných zmien.

Optimalizácia v tejto časti projektu vychádzala z organizačnej štruktúry, pracovných pozícií a počtov zamestnancov BANM platnými k 30.3.2019. Konkrétne dáta, ktoré realizačný tím použil, boli poskytnuté na vyžiadanie personalistom BANM.

V rámci tejto časti projektu, ktorá sa zameriavala na nájdenie okamžitých úspor v personálnych nákladoch, boli realizované dve analýzy:

1. Analýza využitia fondu pracovného času zamestnancami BANM v rámci súčasnej organizačnej štruktúry a súčasného spôsobu riadenia.
2. Analýza kompetencií jednotlivých organizačných útvarov, ktorej podstatou je vyhodnotenie pomeru medzi tzv. core procesmi (t.j. procesmi, ktoré má útvar primárne vykonávať v zmysle rozdelenia zodpovedností a kompetencií v organizačnom poriadku BANM) a non-core procesmi (t.j. procesmi, ktoré zamestnanci útvaru môžu vykonávať, ale nie sú v primárnej zodpovednosti útvaru v zmysle organizačného poriadku). Popri core a non-core procesoch sa v tejto analýze identifikujú aj tie procesy, ktoré nemajú byť vykonávaná na danom útvare.

Takto identifikované úspory predstavujú potenciál optimalizácie potreby práce v podmienkach MÚ BANM.

4.1 ANALÝZA VYUŽITIA FONDU PRACOVNÉHO ČASU

Dôležitým zdrojom informácií pre realizáciu tejto časti projektu, bolo zistenie doby, ktorú potrebujú jednotliví zamestnanci na vykonávanie pracovných aktivít (procesov). Za týmto účelom bola v potrebnom rozsahu zrealizovaná procesná analýza a následne zamestnanci BANM prostredníctvom elektronickej aplikácie priradili svoj ročný časofond (analyzovaný bol rok 2018) k identifikovaným procesom a aktivitám (ďalej tento zrealizovaný postup nazývame „dotazníková metóda").

Po zrealizovaní dotazníkovej metódy boli k dispozícii údaje o tom:

- koľko práce vyjadrenej vo forme FTE (full time equivalent) sa „spotrebúva" pri vykonávaní jednotlivých aktivít a procesov,
- ktoré aktivity/procesy a s akou potrebou práce vykonávajú jednotliví zamestnanci a organizačné útvary.

Dotazníková metóda s ohľadom na charakter ich práce nebola uplatnená pre všetkých zamestnancov, z dotazníkového zberu bol vylúčený obslužný personál - upratovačky, vrátnik/informátor, opatrovateľ, iné pozície obdobného charakteru.

Celkové analyzované počty v zmysle dotazníkovej metódy sú uvedené v tabuľke 1:

Tabuľka 1 Analyzované FTE projektu

Počet zamestnancov v TPP celkom/tí, čo vyplnili	Počet osôb ktoré vyplnili dotazník (TPP + D)	Analyzované FTE	Potenciál úspor FTE – statická analýza
250/189	189	187,533	11,51

Potom, ako bol zrealizovaný dotazník na zber údajov o FTE zamestnancov a následne ďalší zber dát súvisiaci s početnosťou zrealizovaných výstupov vybraných procesov, zrealizoval projektový tím samotnú optimalizáciu potreby práce (v tejto súvislosti sa zaužíval počas projektu pojem „statická optimalizácia"). Pre optimalizáciu potreby práce boli procesy optimalizované na základe porovnania súčasnej priemernej potreby práce na vznik jedného výstupu procesu s „etalónovou" potrebou práce, t.j. metódou, ktorá bola dominantná na základe referenčnej databázy dodávateľa. Etalónovú hodnotu získal tím:

- z porovnania s inými miestami vykonávania daného procesu v rámci BANM alebo z iného projektu dodávateľa, z ktorého hodnoty tím v danom čase poznal,
- po dohode s autoritou/tami z BANM (garantmi procesov, vedúcimi predstaviteľmi BANM),
- porovnateľnými hodnotami procesov zo zrealizovaných projektov dodávateľa.

Analýzou sa určila definovaná potrebná kapacitná požiadavka na výkon procesu.

Aplikovaním metodiky optimalizácie potreby práce a spojením výsledkov uvedených čiastkových analýz bol spracovaný návrh optimalizácie potreby práce na vykonávanie procesov bez potreby zmien súčasnej organizačnej štruktúry. Prepočet sa realizuje pri zachovaní súčasného stavu technického vybavenia procesu, ako aj zachovania samotného výkonu procesu (bez implementácie opatrení a zmeny metodiky

výkonu práce). Výstupom je **kapacitný model**, ktorý predstavuje prepočítaný model potreby práce pre zabezpečenie procesov, bez optimalizácie procesov a organizačnej štruktúry.

Touto metódou optimalizácie potreby práce bol identifikovaný potenciál optimalizácie na úrovni **11,5 FTE** z analyzovaného FTE uvedenou metódou (187,533 FTE), čo predstavuje potenciál optimalizácie na úrovni **6,1%.**

4.2 ANALÝZA PROCESOV ORGANIZAČNÝCH JEDNOTIEK - KOMPETENČNÁ ANALÝZA ORGANIZAČNÝCH ÚTVAROV

V rámci tejto analýzy sa posudzuje každý proces, ku ktorému sa zamestnanci danej organizačnej jednotky v rámci dotazníka prihlásili. Analýza sa realizuje na základe organizačného poriadku a štruktúrovaných rozhovorov s vedúcimi zamestnancami, v rámci ktorých boli identifikované procesy, ktoré organizačná jednotka realizuje. V prípade, že proces kompetenčne neprislúcha analyzovanej organizačnej jednotke, t.j. nezodpovedá poslaniu útvaru a zároveň nepredstavuje podporné činnosti útvaru, ktoré je nevyhnutné realizovať pre zabezpečenie primárnych činností, sú označené ako procesy mimo kompetencie útvaru. Práve v tejto zložke vznikajú hlavné procesné duplicity v organizácii.

Optimalizáciou potreby práce bol identifikovaný potenciál optimalizácie na úrovni **9,6 FTE** z analyzovaného FTE uvedenou metódou (187,533 FTE), čo predstavuje potenciál optimalizácie na úrovni 5,1%. Z celkového počtu zamestnancov (TPP) predstavuje potenciál optimalizácie 3,8 %.

4.3 SUMARIZÁCIA VÝŠKY OKAMŽITÝCH ÚSPOR V PERSONÁLNYCH NÁKLADOCH

Analýza využitia fondu pracovného času a kompetenčná analýza boli vstupom pre sumarizáciu výšky okamžitých úspor v personálnych nákladoch. Celkové výsledky oboch analýz viď. Tabuľka 2 na úrovni organizačných jednotiek.

Prehľadová tabuľka obsahuje pri každom analyzovanom organizačnom útvare súčasný počet zamestnancov a dohodárov ako aj identifikáciu počtu zamestnancov, ktorí sú z analytického hľadiska nadbytoční pri zabezpečovaní procesov realizovaných organizačnými jednotkami. t.j. ide o návrh počtu zamestnancov, ktorí sú na základe analýzy nadbytoční. Návrh počtu zamestnancov je kvalifikovaný prepočet, ktorý môže pomôcť pri rozhodovaní o tom, ako sa v podmienkach BANM implementuje optimalizácia počtu zamestnancov.

V prípade **zníženia počtu pracovných miest a obmedzenia dohôd** sa jedná o rýchlo implementovateľné úspory. Pri implementácií je dôležité vziať v úvahu počet uzatvorených dohôd, resp. rôzne formy úväzkov na útvaroch a z tohto titulu je potrebné, tam kde to analýza preukázala, zabezpečiť úsporu v eliminácii uzatvorených dohôd/úväzkov a presmerovanie činností na zamestnancov BANM.

Uvedené odporúčania na zníženie potreby práce a obmedzenie dohôd budú prenesené aj do návrhu novej organizačnej štruktúry BANM.

Vysvetlenie pojmov použitých v tabuľke:

- Útvar – Organizačný útvar existujúci k 30.3.2019
- Počet dohodárov – počet uzatvorených dohôd
- Počet TPP – počet zamestnancov v trvalom pracovnom pomere k 30.3.2019
- Zníženie počtu pracovných miest - predstavuje reálnu úsporu zamestnancov, ktorá bola na základe použitých metód (viď. kapitoly vyššie) identifikovaná ako úspora potreby práce na jednotlivých útvaroch.
- Návrh potrebnej kapacity – celkový potrebný časofond zamestnancov na základe analýzy.

Priamo aplikovateľná úspora činí **21,1** zamestnancov z **235** zamestnancov v trvalom pracovnom pomere, čo činí **9%** z celkového počtu zamestnancov (v TPP), resp. 11,2% z počtu zamestnancov zapojených do dotazníkového zberu.

Podrobné výsledky úspor sú súčasťou prílohy č. 3.

Projektový tím však identifikoval aj potenciálnu úsporu, ktorú odporúča dosiahnuť zabezpečením zvýšenia efektivity zamestnancov odborných útvarov. Pri identifikovaní takejto formy úspory viď. komentár v tabuľke nižšie.

Tabuľka 2 Úspory na úrovni organizačných jednotiek

Útvar - štruktúra k 1.4.2019	Počet dohodárov	Počet TPP 2018	Zníženie počtu pracovných miest	Návrh potrebnej kapacity	Poznámka
Oddelenie organizačné a evidencie obyvateľov	3	5	1	4	Odborný útvar zastrešuje rôznorodé procesy, čo potvrdzuje, že zamestnanci sa prihlásili k 123 procesom. Útvar vykazuje nadmernú zaťaženosť podpornými procesmi, ktoré generujú značný potenciál optimalizácie. Z uvedeného titulu projektový tím vidí potenciál na úrovni 1 FTE z hlavných pracovných pomerov.
Oddelenie správy majetku a vnútornej správy	0	44	1,3	42,7	Útvar oproti počtu zamestnancov z roku 2018 vykazuje rezervu vo výške 1,3 FTE, pričom nejde o rezervu v prípade zamestnancov, ktorí sa nezúčastnili dotazníkového zberu (informátori, upratovačky, iné pozície zabezpečujúce chod DC)
Oddelenie právne, podnikateľských činností, evidencie súpisných čísiel a správy pozemkov	0	10	2	8	
Oddelenie verejného poriadku	0	5	0	5	Bol identifikovaný priestor pre zvýšenie výkonu činnosti v teréne pre zabezpečovania verejného poriadku, útvar vykazuje potenciál najmä v podporných procesoch na úrovni 1 FTE.

Útvar - štruktúra k 1.4.2019	Počet dohodárov	Počet TPP 2018	Zníženie počtu pracovných miest	Návrh potrebnej kapacity	Poznámka
Kancelária pre participáciu verejnosti	5	2	0	2	Útvar sa vyznačuje vysokou zaťaženosťou administratívnymi procesmi, ktoré vykazuje predovšetkým zamestnankyňa preradená z Kancelárie starostu, čo vo vyhodnotení spôsobuje nadmernú zaťaženosť administratívou, ktoré predstavujú aj potenciál optimalizácie na útvare. Odbornému útvaru odporúčame alokovať 2 plné pracovné úväzky, prípadne iné formy znížených úväzkov, ktoré budú zabezpečovať hlavné procesy a časť podporných procesov.
Kancelária starostu	2	12	2	10	Odborný útvar zastrešuje rôznorodé procesy, čo potvrdzuje, že zamestnanci sa prihlásili k 135 procesom. Zároveň útvar riadi vedúci, ktorému podlieha 10 zamestnancov (+jeden na MD) a 2 dohodári. Z uvedených dôvodov odporúčame presun vybraných agend, v zmysle návrhu zmeny organizačnej štruktúry. Preusporiadaním agend a riešením užšieho okruhu vecných oblastí existuje potenciál úspory 0,45 FTE.
Oddelenie hospodárske a finančné	1	4	0,8	3,2	Projektový tím nevidí opodstatnenosť prihlásenia sa k niektorým procesom, preto vzniká značná rezerva z tohto titulu. Porovnaním vybraných procesov medzi útvarmi BANM bol identifikovaný taktiež priestor pre zefektívnenie činnosti najmä pri spracovaní pošty útvarom. Z uvedeného titulu vzniká rezerva na útvare v hodnote 0,85 FTE.
Oddelenie investícií a verejného obstarávania	0	4	0	4	Zaťaženie útvaru sa javí ako primerané, avšak existujú rezervy pri administratívnych a všeobecne zdieľaných procesoch útvaru.
Oddelenie komunikácie, kultúry, športu, mládeže a voľného času	0	4	0	4	

Útvar - štruktúra k 1.4.2019	Počet dohodárov	Počet TPP 2018	Zníženie počtu pracovných miest	Návrh potrebnej kapacity	Poznámka
Oddelenie sociálnych služieb	1	43	0	43	Útvar vykazuje mierne rezervy, avšak vzhľadom na rôznorodosť agendy, rôzne formy úväzkov a flexibilný manažment zdrojov neodporúčame aplikovať úspory.
Oddelenie školstva	0	3	1	2	Vzhľadom na nejednoznačnosť core agendy útvaru, je nevyhnutné nastaviť jasne činnosti pre oblasť školstva, ktorým sa majú zamestnanci útvaru venovať. Tieto činnosti však musia byť merateľné a kontrolované. Pokiaľ by nedošlo k zmene vykonávania procesov, uvedený optimalizačný potenciál indikuje objem kapacity, ktorá predstavuje rezervu. Zároveň odporúčame presunúť agendu IT (agenda, ktorú zastrešuje referent pre výpočtovú techniku materských a ZŠ) k ostatným IT pracovníkom.
Oddelenie územného konania a stavebného poriadku	1	15	1	14	Útvar vykazuje neadekvátne časy spracovania vybraných procesov, zároveň procesy sú zabezpečované kapacitou 14,7 FTE (menší počet odpracovaných dní niektorými zamestnancami, resp. zamestnanci neodpracovali celý rok) a aj napriek uvedenému vzniká rezerva 0,8 Útvar vykazuje nadmernú zaťaženosť procesmi spracovania pošty.
Oddelenie životného prostredia a územného plánovania	1	9	2,5	6,5	Odporúčame vyššiu špecializáciu zamestnancov útvaru, vysoký podiel non core procesov indikuje zaťaženosť podpornými procesmi, útvaru odporúčame analýzu dôvodov zaťaženia non core procesy, potenciálna úspora je až vo výške 2,5 FTE.
Prednosta	0	1	0	1	

Útvar - štruktúra k 1.4.2019	Počet dohodárov	Počet TPP 2018	Zníženie počtu pracovných miest	Návrh potrebnej kapacity	Poznámka
Referát dopravy a cestného hospodárstva	0	5	1,5	3,5	1 zamestnanec bol v roku 2018 na rodičovskej dovolenke a zároveň zamestnanci, ktorí vyplnili dotazník, vykázali rezervu vo výške 0,5 FTE, čo činí úsporu vo výške 1,5 FTE.
Referát investícií	0	7	1	6	Ponechať na útvare 6 zamestnancov, ktorí vykázali mierny potenciál úspory (0,4 FTE).
Referát opatrovateľskej služby	1	19	2	17	Zaťaženie útvaru sa javí ako primerané, s malým potenciálom optimalizácie v prípade procesov týkajúcich sa spracovania pošty a Preberanie doručených dokumentov a ich vedenia príručnej registratúry. Útvar vykazuje potrebu 17 plných pracovných úväzkov, resp. iné formy čiastkových úväzkov (celkovo sa rovnajúce 17 plným pracovných úväzkom)
Referát rozpočtu a miestnych daní	0	9	1	8	Vzhľadom na parciálne úväzky a výsledky optimalizácie je dostačujúca kapacita pre útvar 8 plných úväzkov.
Referát životného prostredia	0	6	1	5	Útvar vykazuje miernu rezervu v kapacite (0,4 FTE), ktorou neodporúčame implementovať, resp. využiť uvedenú kapacitu pridelením ďalšej agendy. Zároveň 1 zamestnanec bol v roku 2018 na rodičovskej dovolenke, čo predstavuje úsporu (náhrada za jeho prácu).
Sekretariát prednostu	0	5	1	4	Dostačujúca kapacita 4 pracovných miest - 1 zamestnanec bol v roku 2018 na rodičovskej dovolenke, čo predstavuje úsporu (náhrada za jeho prácu).

Útvar - štruktúra k 1.4.2019	Počet dohodárov	Počet TPP 2018	Zníženie počtu pracovných miest	Návrh potrebnej kapacity	Poznámka
Útvar miestneho kontrolóra	0	6	0	6	Bol identifikovaný priestor pre zefektívnenie výkonu kontrolnej činnosti, ktorý odporúčame využiť na vyšší výkon CORE procesov, a to najmä na výkon kontrolnej činnosti.
Zástupca prednostu	0	1	0	1	
Školák klub	0	3	0	3	Projektový tím nevidí opodstatnenosť prihlásenia sa k niektorým procesom, preto vzniká istá rezerva z tohto titulu. Útvar vykazuje optimalizačný potenciál vo výške 0,5 FTE. Je na zvážení vedenia BANM o prevádzkovaní tohto typu zariadenia, ak vieme, že počet vydaných pokladničných dokladov je 50 mesačne. Z uvedeného dôvodu odporúčame rozvinúť koncepciu ďalšieho fungovania klubu.
Referát účtovníctva	0	7	0	7	
Matričný úrad	0	5	0	5	
Referát verejného obstarávania	0	3	1	2	Analytickými metódami a porovnaním výkonnosti vybraných procesov bol identifikovaný potenciál pre optimalizáciu na úrovni 1 FTE.
Celkový súčet	**15**	**237**	**21,1**	**215,9**	

5 TVORBA ORGANIZAČNÉHO MODELU A NÁVRHU NOVEJ ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Organizačná štruktúra a s ňou súvisiaci spôsob riadenia nejakej organizácie sa dajú hodnotiť ako dobré vtedy, keď organizácia dosahuje ciele, kvôli ktorým existuje a zároveň na svoju činnosť spotrebúva práve toľko zdrojov, koľko je v danom čase potrebné a nevyhnutné.

Projektový tím sa zameral najmä na zistenie súčasného stavu vo využívaní ľudských zdrojov. Počas realizácie projektu sme sa snažili zistiť do akej miery súčasné množstvo práce, ktoré je na MÚ BANM k dispozícii postačuje na to, aby MÚ BANM plnil ciele, kvôli ktorým existuje. Všetky doteraz opisované výsledky je možné hneď alebo po ich potvrdení, či upresnení dosiahnuť bez toho, aby sa musela meniť organizačná štruktúra MÚ BANM.

Súčasná organizačná štruktúra bola hodnotená podľa toho, ako:

- **Komplikuje alebo naopak podporuje vykonávanie jednotlivých procesov** – t.j. či nedochádza k zbytočným zdržaniam vo výkone procesov z dôvodu delenia zodpovednosti za ich vykonávanie medzi niekoľko líniových útvarov (analýza plavebných dráh).
- **Umožňuje vykonávanie a riadenie hlavných procesov**, ktorých výstupy sú v procesnej terminológii „zmyslom existencie organizácie".

Najdôležitejšie/najzaujímavejšie výsledky hodnotenia sú uvedené v nasledovnom prehľade:

- Prednosta má v priamej riadiacej pôsobnosti príliš veľa podriadených organizačných útvarov. V súčasnosti riadi priamo **desať manažérov**, t.j. v priamej riadiacej zodpovednosti je ich príliš veľa. Táto skutočnosť musí mať z dlhodobého pohľadu dopad na kvalitu riadenia daných útvarov, ako aj na ich výkonnosť a efektívnosť pri plnení cieľov útvarov.
- O tom, že súčasná organizačná štruktúra má negatívny vplyv na výkonnosť organizácie a využitie pracovníkov svedčia výsledky analýzy využitia fondu pracovnej doby, kde **takmer polovica zamestnancov sa venuje podporným procesom**. Uvedenú skutočnosť dokumentuje aj kompetenčný pohľad na jednotlivé útvary, kde podiel non-core procesov ku core procesom je vyšší, ako pri optimálne nastavených organizáciách.

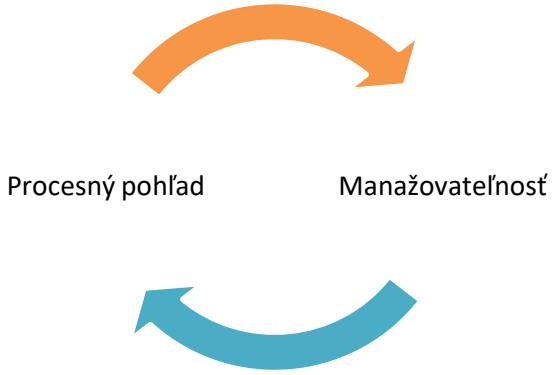
V tejto časti dokumentu sme sa zamerali na vytvorenie návrhu takej organizačnej štruktúry, ktorá najviac zodpovedá potrebám organizácie.

Pri návrhu novej organizačnej štruktúry MÚ BANM boli zohľadnené výstupy všetkých predchádzajúcich analýz:

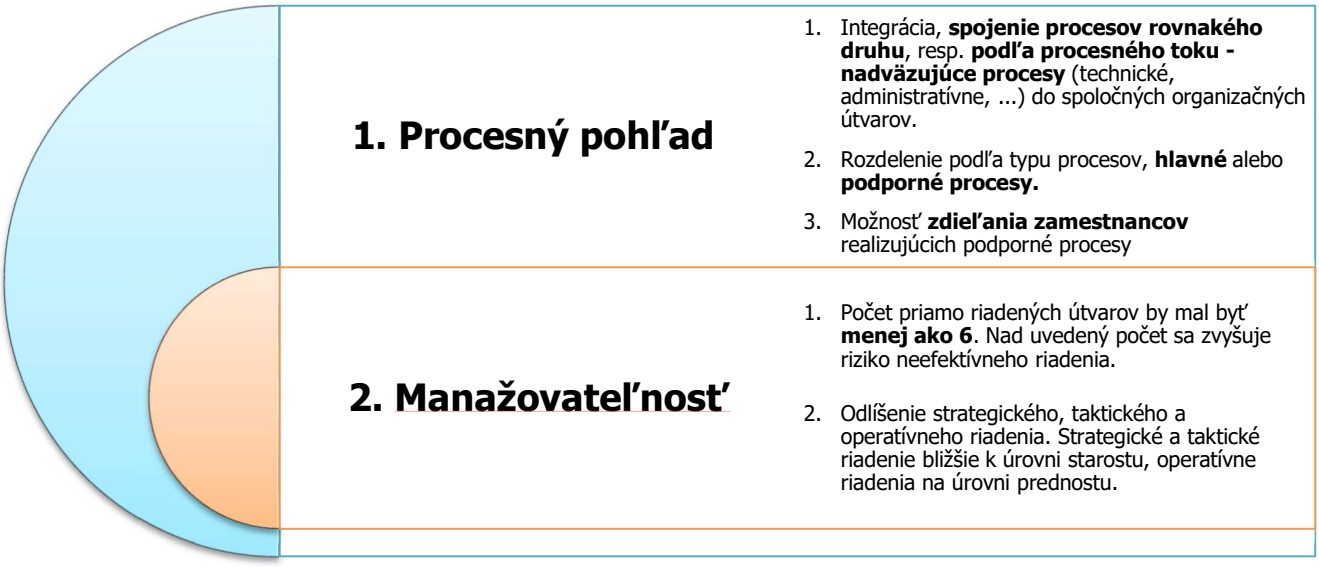
- Optimalizovaná potreba práce zamestnancov v rámci aktuálnej organizačnej štruktúry BANM (viď výsledky v časti 4).
- Podnety na zmeny organizačnej štruktúry vyplývajúce z analýzy spôsobu vykonávania procesov na MÚ BANM.

Okrem uvedených výsledkov analýz pred tým, ako začal vznikať návrh organizačnej štruktúry, projektový tím definoval a odkomunikoval s vedením BANM hlavné princípy tvorby organizačnej štruktúry, ktoré by mal nový

návrh zohľadňovať. Tieto princípy majú zásadný vplyv na výslednú podobu návrhu. Vzájomne odsúhlasené princípy zohľadňované pri tvorbe organizačnej štruktúry sú zachytené na nasledovnom obrázku.

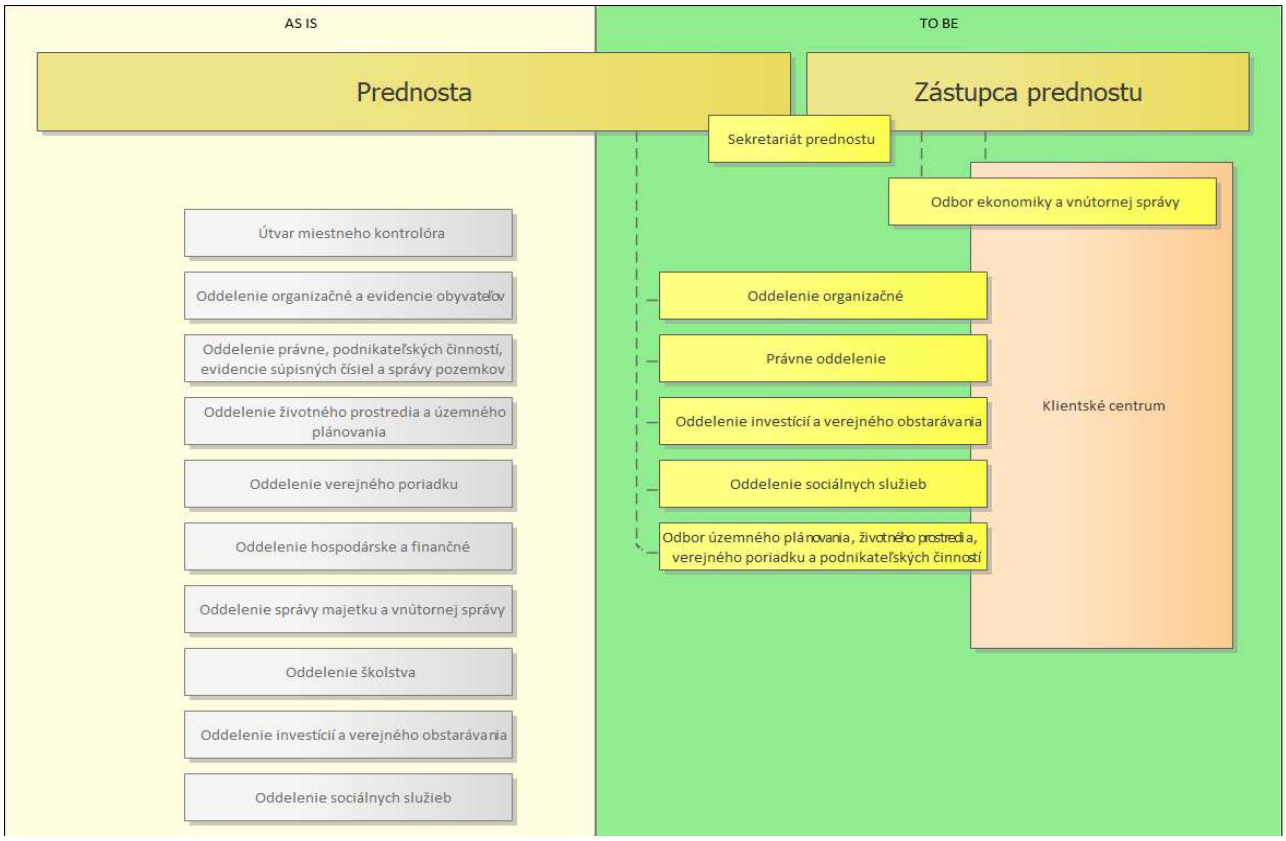


Návrh cieľovej organizačnej štruktúry zohľadňuje názor projektového tímu na to, ako majú byť schválené hlavné princípy zohľadnené v reálnej praxi organizovania a riadenia MÚ BANM.



Obrázok 4 Princípy tvorby organizačnej štruktúry

V návrhu sme sa snažili aspoň čiastočne znížiť počet útvarov v priamej podriadenosti Prednostu. Konkrétny návrh, viď nasledovný obrázok.



Počty zamestnancov organizačných útvarov definovaných v inovovanej štruktúre boli aktualizované v zmysle výsledkov analýz, ktoré dokumentuje časť 4 tejto správy. K jednotlivým novým útvarom boli zadefinované optimalizované procesy a ich kapacitné požiadavky, na základe ktorých bol stanovený predpokladaný počet zamestnancov. Zároveň bolo nutné stav zamestnancov spracovať tak, aby podporoval aj implementáciu Klientskeho centra v podmienkach MÚ BANM.

V zmysle vyššie vymedzených princípov boli rozpracované konkrétne opatrenia vplývajúce na organizačnú štruktúru.

Tabuľka 3 Prehľad jednotlivých zmien a stručné zdôvodnenie cieľovej organizačnej štruktúry

Princíp 1 – Procesný pohľad

Detail	Návrh riešenia - opatrenie	Zdôvodnenie	Dotknutá pôvodná OJ
1.1.	Preradenie činnosti evidencie súpisných čísel a správy ulíc	Nadväzujúca činnosť po vydaní kolaudačného rozhodnutia, zachovanie nadväznosti činností, budovanie jednotnej databázy MČ, zjednotenie agendy	Oddelenie územného konania a stavebného poriadku, Oddelenie organizačné a evidencie obyvateľstva
1.1.	Jedna línia riadenia pre životné prostredie, verejný poriadok a podnikateľské činnosti	Spolupráca útvarov pri nevyhnutných úkonoch v teréne. Pri výkone uvedených činností aj v súčasnosti sú identifikované problémy v komunikácii.	Oddelenie verejného poriadku, Referát životného prostredia, Oddelenie právne, podnikateľských činností, evidencie súpisných čísiel a správy pozemkov
1.1.	Integrácia väčšej časti podporných procesov pod jeden útvar – odbor ekonomiky a vnútornej správy.	Procesy podporného charakteru, ako účtovníctvo, rozpočet, evidencia majetku, technická správa majetku, riadenie a správa IT je účelné riadiť z jednej úrovne. Taktiež pri ich vykonávaní mohli vznikať a aj vznikali problémy najmä v komunikácii medzi útvarmi čo sa eliminuje najmä jedným riadiacim pracovníkom zodpovedajúcim za celú oblasť. Túto rolu môže na seba prevziať zástupca prednostu.	Oddelenie hospodárske a finančné/ Oddelenie školstva, Oddelenie správy majetku a vnútornej správy, Kancelária starostu, Oddelenie školstva, Oddelenie právne, podnikateľských činností, evidencie súpisných čísiel a správy pozemkov, Referát účtovníctva
1.1	Preradenie Oddelenia školstva pod odbor ekonomiky a vnútornej správy a premenovanie na Školský úrad.	Aj keď sa v tomto prípade jedná o agendu hlavných procesov, v bežnej praxi však dochádza k častej spolupráci útvarov, najmä na úrovni riešenia rozpočtu a financovania škôl (vrátane obedov pre žiakov), eliminácia komunikačných bariér, zefektívnenie spolupráce jednou úrovňou riadenia.	Oddelenie hospodárske a finančné, Oddelenie školstva
1.1.	Vytvorenie samostatného oddelenia účtovníctva a rozpočtu so samostatným referátom rozpočtu a miestnych daní a samostatným referátom evidencie majetku.	Cieľom je zlúčiť všetky procesy ekonomického, evidenčného a účtovného charakteru pod jeden zodpovedný útvar.	Referát účtovníctva, Referát rozpočtu a miestnych daní, Oddelenie správy majetku a vnútornej správy,

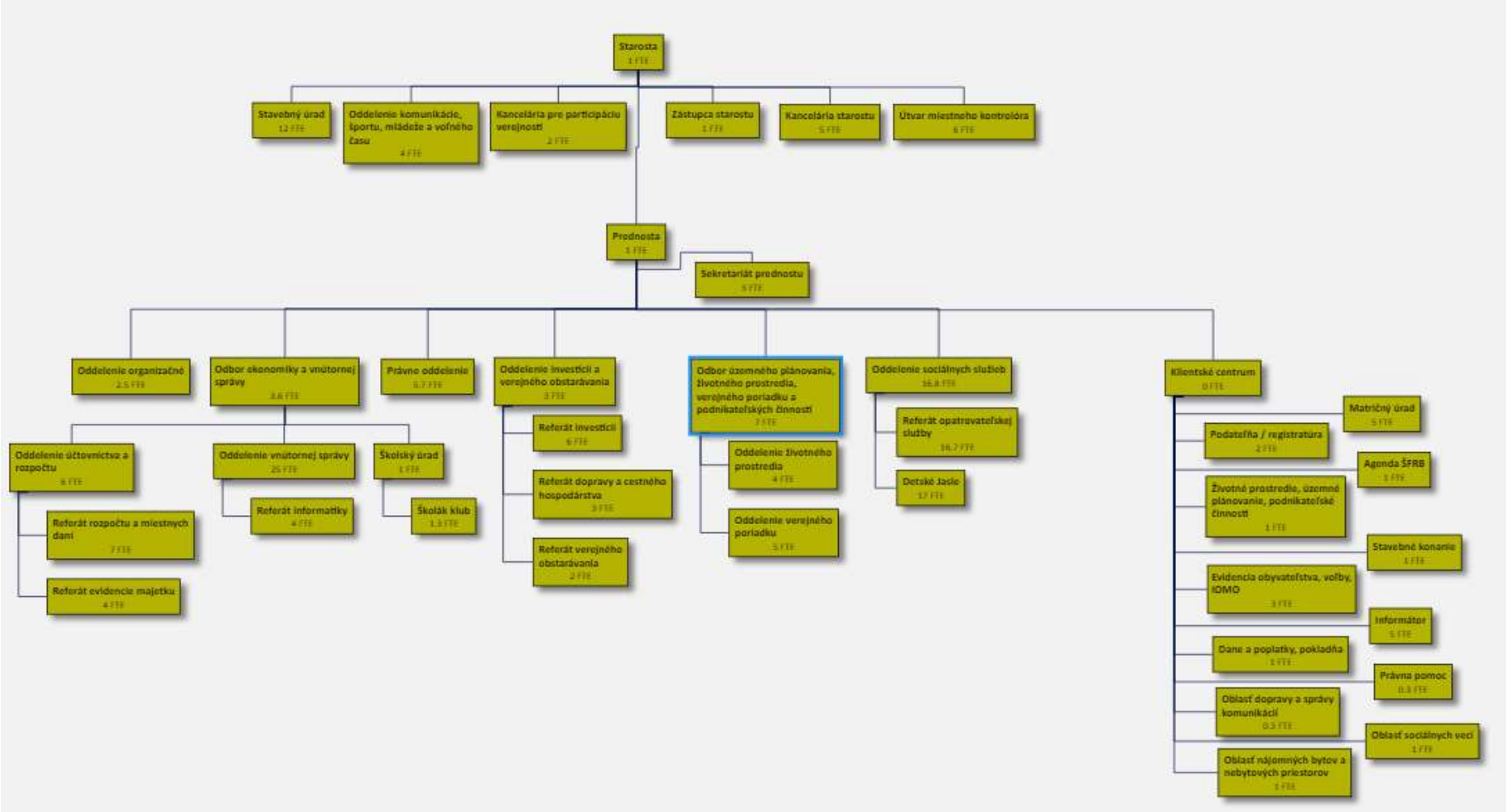
Detail	Návrh riešenia - opatrenie	Zdôvodnenie	Dotknutá pôvodná OJ
1.2.	Evidencia a správa majetku BANM jedným zodpovedným útvarom	Podporná činnosť v zodpovednosti a kompetencii jedného vedúceho zamestnanca. Evidenciu a účtovanie o majetku zaradiť pod Oddelenie účtovníctva a rozpočtu. Technickú správu a údržbu majetku pod Oddelenie vnútornej správy. Zároveň aj oblasť nájomných bytov a nebytových priestorov bude priradená k tomuto útvaru. Celkovo bude majetok riadený z úrovne jedného odboru.	Oddelenie hospodárske a finančné, Oddelenie správy majetku a vnútornej správy, Oddelenie právne, podnikateľských činností, evidencie súpisných čísiel a správy pozemkov
1.2.	Preradenie zamestnancov realizujúcich IT služby pre úrad k oddeleniu vnútornej správy	Podporná činnosť v zodpovednosti jedného vedúceho zamestnanca z úrovne odboru.	Kancelária starostu, Oddelenie vnútornej správy
1.3.	Referát verejného obstarávania	Zdieľanie asistentky oddelenia, ktorá môže zabezpečovať administratívne úkony pre zamestnancov zabezpečujúcich procesy verejného obstarávania	Referát verejného obstarávania, Oddelenie investícií a verejného obstarávania

Princíp 2 – Manažovateľnosť

Detail	Návrh riešenia - opatrenie	Zdôvodnenie	Dotknutá pôvodná OJ
2.1.	Návrh organizačnej štruktúry(OŠ) striktne podporuje nastavené pravidlá manažérskych rozpätí a prístupov k tvorbe OŠ v rámci skúseností dodávateľa	Z pohľadu definovaných pravidiel tvorby OŠ sa súčasná OŠ javí ako "široká" čo sa týka manažérskych pozícií a organizačných jednotiek, čo je z povahy veci neželateľné	Všetky útvary
2.2	Presunutie procesu strategického charakteru Kancelárii starostu	Strategické riadenie a smerovanie rozvoja mestskej časti, predovšetkým v nadväznosti na PHSR a dát z neho vyplývajúcich je určujúcim prvkom pre správne nastavenie všetkých služieb poskytovaných mestskou časťou a malo by podliehať strategickému riadeniu. Odporúčame útvaru, alebo zástupcom starostu sa zamerať na zber, analytickú prácu a vyhodnocovanie dát s cieľom	Kancelária starostu/ Oddelenie investícií a verejného obstarávania

Detail	Návrh riešenia - opatrenie	Zdôvodnenie	Dotknutá pôvodná OJ
		efektívneho riadenia služieb mestskej časti. Posilnenie činnosti a postavenia zástupcov starostu v strategickej rovine - posilnenie a zabezpečovanie strategickej komunikácie MČ smerom k ostatným mestským častiam a magistrátu mesta.	
2.2.	Presun personalistky k prednostovi	Prednosta pripravuje a predkladá starostovi na rozhodnutie odôvodnené návrhy týkajúce sa pracovnoprávnych vzťahov MČ a jej zamestnancov, zároveň prednosta zabezpečuje chod podporných procesov úradu. Pre operatívnosť komunikácie a realizácie potrebných činností, navrhujeme presun personalistky k prednostovi.	

Obrázok 5 – Návrh organizačnej štruktúry MÚ BANM



5.1 VYTVORENIE KLIENTSKEHO CENTRA

Zistenia:

MČ vytvorila na prízemí budovy priestor, v ktorom sa poskytujú denne vybrané služby – procesy – podateľne, IOMO a osvedčovanie podpisov a listín. Títo zamestnanci sú organizačne zaradení pod Oddelením správy majetku a vnútornej správy. Na prízemí je taktiež pokladňa a referenti pre evidenciu obyvateľov, ktorí však pracujú podľa stránkových hodín miestneho úradu. Ide o skupinu procesov, v rámci ktorých klienti vedia svoje požiadavky vybaviť priamo na mieste, bez ďalšej interakcie na plynutie lehôt.

Vo všeobecnosti však platí, že prvý kontakt s klientom pri vybavovaní odborných agend sa vykonáva priamo na jednotlivých odborných útvaroch príslušných odborných agend, pričom pracovníci, ktorí tieto činnosti vykonávajú sú rozmiestnení **po celej sedempodlažnej budove úradu**. Neexistuje jedno centralizované miesto, na ktorom by úrad zabezpečoval všetky činnosti spojené s prijatím a prípadným vybavením požiadaviek zákazníka.

Celkovo sa procesom komunikácie s občanmi a poskytovaniu odborného poradenstva venuje **14,47 FTE,** čo znamená že 14,5 zamestnanca MÚ BANM **sa nepretržite počas celého roka**, venuje komunikácii s občanmi (mimo vybavovania podaní, resp. ich prevzatia a kontroly).

Klienti sú vybavovaní počas určených stránkových hodín nasledovne:

Stránkové hodiny v Podateľni

Stránkové hodiny		
	Dopoludnia	Popoludní
Pondelok	8.00-12.00	13.00-17.00
Utorok	8.00-12.00	13.00-16.00
Streda	8.00-12.00	13.00-17.00
Štvrtok	8.00-12.00	13.00-16.00
Piatok	8.00-12.00	13.00-14.00

Stránkové hodiny Miestneho úradu

Stránkové hodiny		
	Dopoludnia	Popoludní
Pondelok	8.00-12.00	13.00-17.00
Streda	8.00-12.00	13.00-17.00
Piatok	8.00-12.00	

Stránkové hodiny Oddelenia územného konania a stavebného poriadku

Stránkové hodiny		
	Dopoludnia	Popoludní
Pondelok	8.00-12.00	13.00-17.00
Streda	8.00-12.00	13.00-17.30

Stránkové hodiny Oddelenia životného prostredia a územného plánovania

Stránkové hodiny		
	Dopoludnia	Popoludní
Pondelok	8.00-12.00	13.00-17.00
Streda	8.00-12.00	13.00-17.00

Návrh:

V súvislosti so skupinou zákazníkov, ktorí majú požiadavky aj mimo útvarov, ktoré dnes sídlia na prízemí budovy odporúčame MÚ BANM vytvoriť klientske centrum, na ktorom budú zamestnanci poskytovať vybrané služby občanom, živnostníkom a podnikateľom. Cieľom návrhu je vybudovanie plnohodnotného Klientskeho centra, s logickým nastavením procesov, týkajúcich sa priamo klienta, za účelom zlepšenia a posilnenie proklientskeho prístupu na úrade. Návrh je vypracovaný taktiež za účelom zvýšenia efektívnosti práce zamestnancov odborných útvarov, ktorí budú odbremenení od častého kontaktu s občanmi a vybavovaním ich dopytov, pričom čas, kým sa zamestnanec vráti k rozpracovanej pracovnej úlohe, môže trvať aj 5-15 minút – v závislosti od zložitosti úlohy.

Klientske centrum má slúžiť ako priestor pre komunikáciu s klientmi úradu a zabezpečovať poskytovanie verejných služieb prostredníctvom osobného kontaktu počas celého pracovného týždňa, počas celého pracovného času MÚ BANM v KC. Klientske centrum bude slúžiť taktiež ako komunikačný kanál pre všetky dopyty klientov, prichádzajúcich prostredníctvom telefónu, alebo e-mailu, ktoré sú v súčasnosti vybavované na jednotlivých útvaroch.

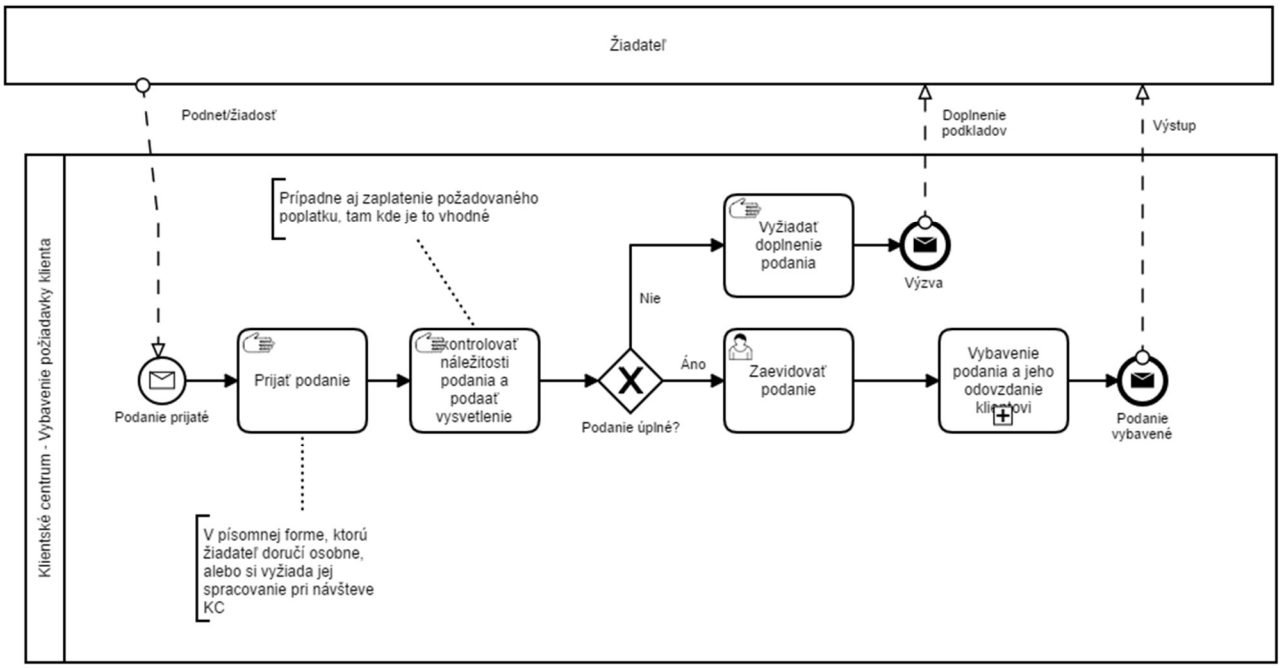
Úlohou Klientskeho centra je zabezpečovať **procesy ´front office´.** Základným princípom pri rozdelení procesov do back office a front office je:

1. okamžité vybavenie požiadavky klienta jedným zamestnancom,
2. dohodnúť osobné stretnutie klienta s príslušným referentom útvaru,
3. prevziať a skontrolovať úplnosť podkladov na ďalšie spracovanie bez nutnej účasti klienta v rámci procesov **back office**.

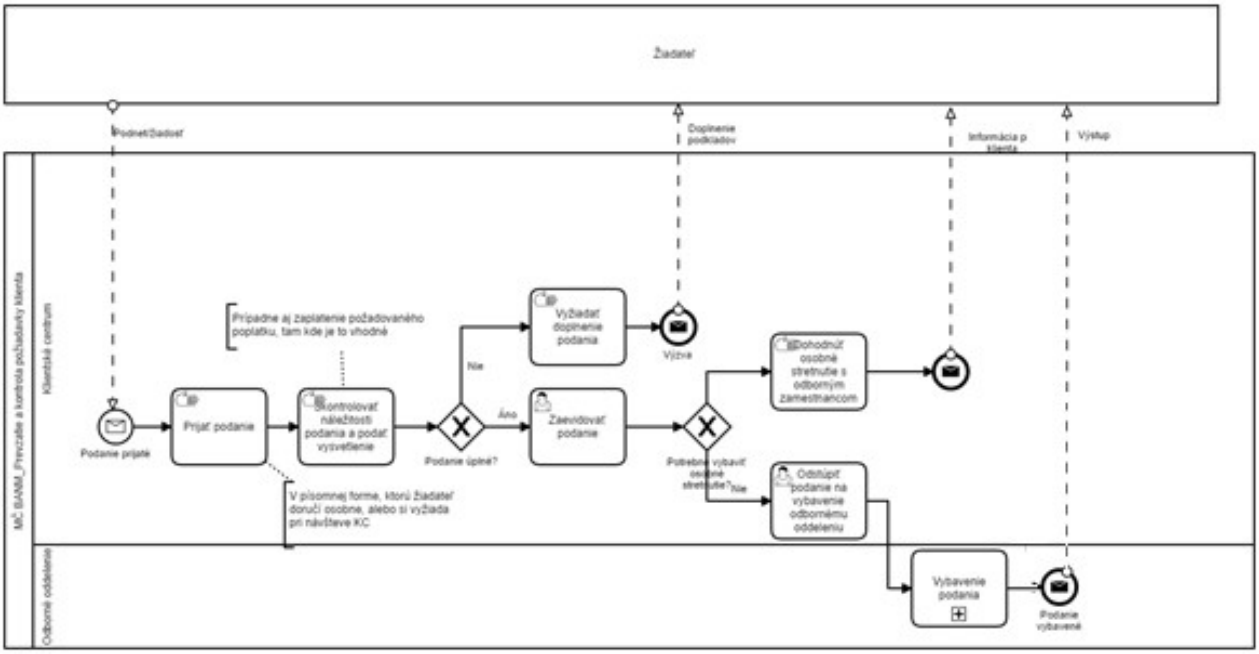
Z vyššie uvedeného vyplýva, že procesy, ktoré sa budú realizovať v Klientskom centre možno rozdeliť na procesy, ktoré:

- je možné realizovať v klientskom centre v plnom rozsahu,
- je možné realizovať v klientskom centre čiastočne – prevzatím podnetu/žiadosti, poskytnutím odborného poradenstva osobným stretnutím s odborným zamestnancom príslušného útvaru, kontrolou (vecná, formálna správnosť a úplnosť podania) prevzatím správneho poplatku, evidenciou do registratúrneho systému a odovzdaním podania na „back office" spracovanie.

Obrázok 6 Okamžité vybavenie požiadavky klienta Klientskym centrom



Obrázok 7 Prevzatie požiadavky klienta Klientskym centrom a jeho postúpenie na vybavenie back office



Návrh procesov, ktoré je možné realizovať v klientskom centre v plnom rozsahu (navrhujeme ich vykonávať na klientskom centre MÚ BANM) je nasledovný:

Evidencia pobytu obyvateľstva
Ohlásenie pobytu v zahraničí
Prihlásenie na trvalý pobyt/prechodný pobyt
Ukončenie trvalého/prechodného pobytu
Zrušenie trvalého pobytu
Financovanie
Realizácia hotovostných operácií / pokladničné doklady
Osvedčovanie podpisov a listín
Osvedčovanie listín
Osvedčovanie podpisov
Podnikateľská činnosť
Evidencia prevádzkového času prevádzok obchodu a služieb
Zriadenie trhového miesta na predaj výrobkov a poskytovanie služieb
Poskytovanie služieb IOMO
Spracovanie odpisu/výpisu
Zaručená konverzia dokumentov
Pošta a registratúra
Príjem a spracovanie fyzickej pošty
Príjem podaní a zásielok doručených elektronicky
Právne služby
Bezplatná právna pomoc občanom

Správa miestnych daní a poplatkov
Vydanie evidenčnej známky psa
Vydávanie rybárskych lístkov
Správne konanie
Výber správneho poplatku
Vedenie matriky
Nazeranie do matriky, výpisy z matriky
Oznámenie matričných udalostí príslušným orgánom
Spracovanie zápisnice o určení otcovstva
Vydávanie matričného dokladu
Zápis osvojenia dieťaťa
Zmena pohlavia/identity
Voľby a referendum
Vydanie hlasovacieho preukazu
Všeobecne zdieľané činnosti
Vydávanie potvrdení a výpisov

5.1.1 ORGANIZAČNÉ ZARADENIE A PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE KLIENTSKEHO CENTRA

Existuje niekoľko možností a rôznych filozofií o tom, aké služby by malo KC poskytovať. Najjednoduchším modelom je len poskytovanie informácií a preberanie podaní. Vzhľadom na funkcie MÚ je potrebné, aby KC zabezpečoval nasledovné aktivity:

- príjem podania/podnetu od klienta,
- kontrola formálnej správnosti podania,
- dožiadanie, alebo oprava údajov/podkladov od zákazníka,
- evidencia formálne správneho podania,

- vybavenie agendy *(agendy, ktoré môžu byť vybavené do 24 hod.)* alebo postúpenie podania na vybavenie inej organizačnej jednotke *(ostatné žiadosti, ktorých vybavenie trvá viac ako 24 hodín, budú postúpené na BO)*
- dohľad nad vybavením postúpených podaní v zákonom stanovených termínoch *(resp. v termínoch upravených interným predpisom)*,
- prevzatie vybavených podaní od inej organizačnej jednotky, ktorej boli postúpené na vybavenie,
- vyrozumenie zákazníka o vybavení jeho podania,
- zabezpečenie stretnutia s pracovníkom BO,
- podávanie informácií,
- aktualizácia informačných plôch, dopĺňanie tlačív.

Tomuto popisu vyhovujú dve filozofie vytvorenia a riadenia KC. Jeden typ reprezentuje tzv. „**Virtuálne KC**", druhý zas „**Oddelený Front-Office (FO)**". Nasledovná tabuľka uvádza porovnanie plusov a mínusov oboch filozofií.

	Oddelený FO	Virtuálny FO
Plusy	Vedúci oddelenia je priamym líniovým nadriadeným zamestnancov FO	FO je schopný poskytovať poradenstvo
	Zastupiteľnosť jednotlivých zamestnancov	V prípade nižšej vyťaženosti môžu zamestnanci FO vykonávať odbornú činnosť
	Multifunkčnosť viacerých okienok	Rýchle zavedenie
	Špecializácia na odlišné zručnosti	
	Odčlenenie Metodickej činnosti	
	Možné zníženie počtu okienok	
	Možnosť zaviesť pohyblivú pracovnú dobu	
	Klient môže vybaviť všetky/viacero požiaadviek na jednom okienku	
	Nezávislé prebratie sťažnosti	
Mínusy	Nedá sa riešiť poradenstvo na FO	Závislosť poradenstva na skúsenosti pracovníka vyčleneného
	Nutnosť preškolenia jednotlivých zamestnancov	Poradenstvo je časovo náročné
	Nepriamy dosah na konkrétnych zamestnancov FO	Líniové riadenie jednotlivých okienok Vedúcim zázemia
	Strata odbornosti v prípade, že sa vyčlenia odborníci na posty FO	Minimálny dosah vedúcej KPK na pracovníkov FO
	potreba času na zavedenie zmeny filozofie FO	Dvojité líniové riadenie
		Postupná strata odbornosti pri sústredení sa na iné činnosti FO
		Nedostatočné zručnosti pre styk s klientom
		Vnímanie zamestnancov FO môže byť negatívne
		Klient musí vybaviť rôzne agendy na rôznych okienkach
		Zlá spätná väzba o činnosti KK
Na zváženie	Odčlenenie Metodickej činnosti	Rotácia zamestnancov zázemia na pozícii FO
	zistiť prioritu poradenstva na FO	zistiť ako často sa vlastne poradenstvo vykonáva a koľko percent času berie jednotlivým KK praocvníkom
	Zrušiť špecializovanú podateľňu	
	V ISS Cora geo existuje modul KK, ktorý sumarizuje informácie o klientovi. Informácie sú integrované cez všetky aplikované moduly - popisuje celú históriu styku klienta s MsÚ	
	Možnosť zavedenia vyvolávacieho systému prideľovania stránok	

5.1.1.1 VIRTUÁLNE KC

Virtuálne KC stavia na **vysokej odbornosti pracovníkov KC**. Títo pracovníci sú schopní pokrývať väčšinu agend na vysoko kvalifikovanej úrovni, keďže sú odbornými referentmi práve v danej oblasti. Z pohľadu vykonávaných aktivít sú schopní podať klientovi komplexné služby vrátane poradenstva. V prípade nízkeho vyťaženia sa môže zamestnanec venovať odbornej činnosti a riešeniu jednotlivých podaní.

Výhodou tiež ostáva, že sa zúčastňujú porád vlastných odborných útvarov a ostávajú tak v kontakte s odbornou agendou, predpismi a pod. v danej agende. Nie je teda potrebné, aby ich odborne niekto viedol, a aby boli vytvárané špeciálne metodické materiály, ktoré sú nevyhnutné pri oddelenom KC. ***KC tohto typu by bola zavedená relatívne rýchlo a úspešne.***

Nevýhodou takto postaveného KC **je najmä spôsob riadenia**, keď pracovníkov KC po klientskej stránke riadi vedúci KC, ale organizačne sú zaradení do jednotlivých odborných oddelení. Na jednej strane vedúci KC má len veľmi malý dopad a právomoci voči pracovníkom, ktorých by mal usmerňovať a riadiť priamo na pracovisku. Na druhej strane odborní vedúci pociťujú nedostatok v tom, že svojho zamestnanca nevidia, nemajú naňho priamy dosah, veľmi ťažko sa im sleduje jeho vyťaženie a následná kontrola plnenia úloh je tým veľmi sťažená.

Šírka jednotlivých agend spôsobuje často problém s tým, že jeden zamestnanec nie je schopný obsiahnuť všetky agendy, ktoré by malo na KC zabezpečovať a tiež sa ich musí postupom času učiť. Napriek tomu, že pracovníci vyčlenení na KC sú odbornými referentmi je tu dosť veľké riziko, že svoju odbornosť budú postupom času strácať a nebudú držať krok so zmenami v danej oblasti, pokiaľ nebude zabezpečená pravidelná rotácia aj na back office pracovisko. Budú potrebovať ďalšiu podporu z odborných útvarov. Bude to spôsobené tým, že na KC sa budú predsa len venovať iným ako len odborným aktivitám, resp. agenda vykonávaná na KC bude viac administratívneho a menej odborného charakteru ako predtým. Tento závažný nedostatok môže byť spôsobený aj nízkou zastupiteľnosťou jednotlivých zamestnancov. Preto je potrebné, aby zamestnanci KC boli rotovaní na svojich miestach v zmysle ich zastupiteľnosti.

Odbornosť jednotlivých referentov je len jedna stránka mince. Druhou a nemenej dôležitou stránkou mince sú aj tzv. soft skills (mäkké schopnosti) viažuce sa na komunikáciu a správanie sa ku klientovi. Je potrebné, aby všetci pracovníci, ktorí pracujú v KC, boli pravidelne rozvíjaní a vzdelávaní, ako aj hodnotení aj v tomto smere.

Oddelená odbornosť, v zmysle oddelených okienok KC, má z pohľadu klienta niekoľko negatívnych dopadov. Ak potrebuje klient vybaviť niekoľko vecí, týkajúcich sa agend viacerých okienok, musí ich vybavovať postupne. Musí sa zaradiť do poradia na niekoľkých okienkach, čo negatívne pôsobí na množstvo času strávené na úrade. Rovnako tak pôsobí aj oddelená podateľňa od okienok, keď na okienkach sa vykonáva vecná kontrola a pomáhajú sa žiadosti vyplňovať, ale registrácia žiadostí sa robí na podateľni. Z pohľadu klienta to znamená, že sa musia znovu postaviť do rady na podateľni, kde sa táto žiadosť príjme.

Poskytovanie poradenstva je časovo náročná agenda, ktorá má za následok dlhšie čakacie doby. V súčasnosti je najviac poradenstva realizovaného v agende sociálnej pomoci. V KC sú vytvorené pre túto činnosť dobré podmienky v podobe oddeleného priestoru. Z pohľadu vykonaného projektu nebolo možné adekvátne posúdiť, či by nebolo lepšie presunúť agendu poradenstva do BO. Z tohto dôvodu, by bolo potrebné prehodnotiť poskytovanie poradenstva na KC.

Z pohľadu klienta by to nemuselo znamenať zníženie úrovne ponúkanej služby. Išlo by len o to, aby na okienku určeného pre sociálnu agendu nevznikla medzera vtedy, keď by pracovník poskytoval časovo náročné poradenstvo. Pre prehodnotenie zaradenia tejto agendy do KC hovorí aj fakt, že poradenstvo je vysoko odborná činnosť, ktorá si často vyžaduje aj odborné materiály a evidencie, ktoré nie vždy môžu byť dostupné na KC.

Takýto model majú uplatnené napríklad Okresné úrady (79 klientskych miest) a taktiež aj vybrané pobočky Sociálnej poisťovne - celkovo ide o 36 pobočiek, pričom nie každá pobočka z titulu veľkosti a dispozičných priestorov má zriadené KC.

5.1.1.2 ODDELENÉ KC

Oddelené KC **stavia na univerzálnosti pracovníkov zaradených do KC**, na ich výbornej komunikačnej schopnosti a schopnosti riešenia konfliktných situácií. Z pohľadu riadenia má tento model niekoľko priaznivých efektov. V prvom rade vedúci má pracovníkov v KC priamom riadiacom vzťahu so všetkými dôsledkami, ktoré z toho plynú. Či už ide o pracovno-právne vzťahy, o riadenie, zadávanie úloh, sledovanie vyťaženosti, motiváciu, ako aj kontrolu a hodnotenie s tým spojené. Pracovníci sú na KC vyberaní s prihliadnutím na komunikačné schopnosti a v týchto zručnostiach sú aj rozvíjaní.

Z pohľadu klienta má oddelené KC výhodu v tom, že každé pracovisko je mu schopné poskytnúť takmer rovnaké služby. Ak potrebuje vybaviť viacero podaní, môže tak urobiť od začiatku až dokonca pri rovnakom okienku *(s výnimkou pokladne).* Znamená to, že pobyt klienta na úrade je z jeho pohľadu minimalizovaný.

Požiadavky na jednotlivých referentov sú z pohľadu jednotlivých agend pomerne vysoké. Vyžaduje sa zvládnutie všetkých poskytovaných agend v rámci KC(resp. vybraných, v prípade, že by sa zamestnanci KC delili na viacero okruhov s menšou špecializáciou).

Je samozrejmé, že vykonávanie týchto agend sa nedá zvládnuť na takej úrovni, ako je to pri špecializovaných agendách. Pracovníci KC nevyhnutne potrebujú podporu zo strany odborných útvarov. Podpora je realizovaná najmä v zmysle nasledovných činností:

- metodická podpora v príslušných odborných otázkach,
- spracovanie a priebežná aktualizácia metodických materiálov,
- sledovanie legislatívnych zmien a postupov v príslušnej oblasti,
- pravidelná realizácia odborných školení zameraných na formálnu kontrolu podaní.

Všeobecne zameranie pracovníkov KC má pozitívny vplyv na ich motiváciu a rozširovanie vedomostí. Ich pohľad na organizáciu a prácu MÚ sa stáva ucelenejší. **Riadenie KC sa stáva prehľadnejšie a efektívnejšie**, pretože medzi pracovníkmi **je v podstate 100% zastupiteľnosť** *(v prípade delenia KC na menšie okruhy špecializácie sa táto zastupiteľnosť úmerne znižuje).*

Zriadenie všeobecného KC umožňuje zaviesť pohyblivú pracovnú dobu bez zníženia kvality vybavenia požiadaviek klienta. Prakticky by to znamenalo vyrovnanie príťažlivosti postov na FO oproti BO, kde v súčasnosti je zavedená pohyblivá pracovná doba. Plánovanie kapacít sa stáva v tomto systéme oveľa

jednoduchšie a dá sa operatívne prispôsobovať aj počas výkyvov. Obsluhu klienta je možné zabezpečiť s menším počtom pracovníkov, okienok pri udržaní/zvýšení kvality pre klienta.

Ďalším pozitívom je tiež to, že bez navýšenia kapacity pracovníkov KC sa dajú zaviesť úradné hodiny aj v sobotu. Tento krok je z pohľadu klientov vnímaný veľmi pozitívne a mohol by sa v budúcnosti stať prioritou MÚ v približovaní sa potrebám klienta.

Zásadná zmena filozofie riadenia KC má však z pohľadu pracovníkov výrazný dopad na charakter ich odbornosti. Kým v starom systéme boli odborníkmi v úzko špecializovanej agende, teraz budú musieť zvládnuť všetky agendy aj keď na menšej úrovni odbornosti. Toto má dopad aj na schopnosť poskytovania poradenstva priamo na KC (nie však na BO).

V súvislosti s povinnou elektronizáciou služieb orgánov verejnej a štátnej správy sa predpokladá, že sa zníži administratívne zaťaženie jednotlivých pracovníkov na úrade. Z uvedeného dôvodu navrhujeme po zavedení elektronizácie služieb a analýze využívania týchto služieb klientmi, prehodnotiť počty pracovníkov na jednotlivých funkčných miestach v Klientskom centre, ale aj na celom miestnom úrade.

Pre výber vhodných zamestnancov do Klientskeho centra je potrebné dopredu si stanoviť požiadavky na konkrétne funkčné miesto, a to tak odborno-špecifické ako aj osobnostné požiadavky na zamestnanca.

Po internom výbere vhodných zamestnancov je potrebné vybraných zamestnancov preškoliť na témy ako komunikácia, empatia a asertivita.

Uvedeným spôsobom fungujú niektoré vybrané mestá na Slovensku, ako napr. Zvolen, Trenčín, Banská Bystrica.

5.1.2 VYTVORENIE BACK OFFICE PRACOVISKA

Ďalšou navrhovanou zmenou, ktorá úzko súvisí so vznikom klientskeho centra, je vznik back office, ktorého činnosť bude procesne nadväzovať na činnosť zákazníckeho centra. Táto jednotka bude zabezpečovať výkon v dvoch rovinách:

1. výkon pre občanov,
2. výkon v záujme mesta.

BO bude fungovať ako podporná jednotka pre klientske centrum t.j. V oblasti výkonu pre občanov bude BO vykonávať vecné posúdenie podaných žiadostí, prešetrovania na mieste, vypracovania odborných materiálov, podkladov a návrhov na schvaľovanie žiadostí.

Zároveň by back office pracovisko malo realizovať riešenie požiadaviek súvisiacich s druhou zákazníckou skupinou - spoločnosťami v zriaďovateľskej pôsobnosti MÚ BANM.

Jedným z cieľom vytvorenia front office a back office je vytvoriť vnútorný mechanizmus zodpovedností a vnútornej kontroly v rámci spracovania žiadostí od zákazníkov, kedy každá požiadavka bude mať jasne určeného zadávateľa.

V prípade žiadostí podaných na FO bude klientske centrum zodpovedné voči zákazníkovi za vyriešenie jeho požiadavky v zákonom stanovených termínoch. Napriek tomu, že veľkú časť žiadostí bude Klientske centrum

predkladať na vyriešenie back office, nezbavuje sa tejto zodpovednosti voči zákazníkovi za ich vyriešenie. V organizácii tak vznikne prirodzený tlak zo strany klientskeho centra na back office, aby danú požiadavku vyriešil v požadovanom rozsahu, kvalite a čase, čo v praxi znamená zavedenie systému vnútornej kontroly nad uvedeným procesom. Preto aj samotné procesy, ktoré sa začínajú realizovať na front office už musia byť v takomto koncepte nastavené kde a aká zodpovednosť je na front office a za čo zodpovedá back office.

Predkladanie požiadaviek zo strany FO na BO odporúčame formalizovať prostredníctvom interných objednávok, kvôli lepšiemu odsledovaniu údajov o zadávateľoch, riešiteľoch a termínoch zadania a vybavenia požiadavky. Na zabezpečenie procesu zadávania plnenia týchto úloh a pre účely ich spätnej kontroly plnenia takisto odporúčame vytvárať a predkladať interné objednávky. Predkladanie interných objednávok odporúčame riešiť implementáciou vhodného aplikačného vybavenia. Napríklad implementovaný Modul Registratúra umožňuje komunikáciu medzi osobami, pracovnými skupinami alebo organizačnými jednotkami, zabezpečuje **zadávanie a kontrolu osobných i delegovaných úloh**. Kontrola termínov vybavenia pošty a úloh sa vykonáva dvomi spôsobmi:

- Farebným odlíšením záznamov s kritickými termínmi.
- Zaslaním notifikačných emailov, upozorňujúcich zadávateľa alebo nadriadeného na neplnenie termínu vybavenia úlohy alebo prijatej pošty resp. na kritický počet dní do termínu vybavenia.

Uvedený systém interných objednávok odporúčame implementovať aj na:

- **riadenie požiadaviek smerujúcich na EKO Podnik VPS** - rozpočtovú organizáciu mestskej časti Bratislava – Nové Mesto. Hlavným predmetom činnosti je zabezpečovanie verejnoprospešných služieb pri výkone samosprávnych funkcií mestskej časti Bratislava - Nové Mesto. Požiadavky (z oblastí životné prostredie, verejný poriadok aj správa majetku) na túto organizáciu predkladajú viaceré organizačné jednotky BANM a nie je jednoznačne definovaná zodpovednosť za kontrolu plnenia úloh, resp. nie je centrálna evidencia pridelených úloh a stavu ich plnenia.
- **zadávanie úloh súvisiacich s potrebami mestskej časti** (všetky činnosti, kde zákazníkom nie je občan alebo podnikateľ ale samotná mestská časť). Ku schváleným úlohám z miestneho zastupiteľstva, komisií súvisiacimi so zabezpečením potrieb mestskej časti, jeho rozvoja a plnenia základných funkcií budú určené pozície zadávať interné objednávky pre príslušné odborné útvary pre plnenie úloh. Ako definované pozície pre evidenciu úloh, ktoré vyplynú zo zasadnutia miestneho zastupiteľstva je potrebné poveriť Oddelenie organizačné a následné pridelenie úloh prednostovi MÚ BANM.

Projektový tím sa na základe skúseností z praxe prikláňa k modelu Virtuálneho KC, kedy zamestnanci na KC budú stále zamestnancami odborných útvarov,. V zmysle tohto návrhu boli definované aj kapacitné potreby na organizačné jednotky a taktiež na KC podľa jednotlivých agend. Prehľad v tejto štruktúre definovaných organizačných útvarov a počtov zamestnancov je v nasledovnej tabuľke č. 4:

Tabuľka 4 Počty zamestnancov v zmysle inovovanej organizačnej štruktúry

Útvar	Priamo nadriadený útvar	TPP z analýzy	Iné úväzky	Neanalyzované	Celkom	Poznámka, odporúčanie
Starosta	Starosta	**0**	**0**	**1**	**1**	
Útvar miestneho kontrolóra	Miestne zastupiteľstvo	**6**	**0**	**0**	**6**	Kapacitu, ktorá je vykázaná ako celkový optimalizačný potenciál vo výške 0,5 FTE využiť na vyšší výkon CORE procesov, a to najmä na výkon kontrolnej činnosti.
Oddelenie komunikácie, športu, mládeže a voľného času	Starosta	**3**	**0**	**1**	**4**	Neanalyzovaná kapacita bola 1 FTE (hovorca MČ), ktorá sa v plnej miere prenesie do TO BE stavu.
Kancelária starostu	Starosta	**5**	**0,4**	**0**	**5,4**	Delimitované IT a personalistika
Prednosta	Starosta	**1**	**0**	**0**	**1**	
Kancelária pre participáciu verejností	Starosta	**2**	**0**	**0**	**2**	alokovať 2 plné pracovné úväzky, prípadne iné formy znížených úväzkov v hodnote 2 plných pracovných úväzkov.
Stavebný úrad	Starosta	**12**	**0**	**0**	**12**	
Zástupca starostu	Starosta	**0**	**0**	**1**	**1**	
Oddelenie organizačné	Prednosta	**2**	**0**	**0,5**	**2,5**	0,5 pre úväzky formou dohody zabezpečujúci transkript zasadnutí MZ a voľby.

Útvar	Priamo nadriadený útvar	TPP z analýzy	Iné úväzky	Neanalyzované	Celkom	Poznámka, odporúčanie
Odbor ekonomiky a vnútornej správy	Prednosta	**3,5**	**0**	**0,1**	**3,6**	Neanalyzovaná kapacita 0,1 FTE (Daňové priznanie 1x ročne). Na úrovni odboru sú vykonávané agendy riaditeľ odboru, Asistent, Mzdová agenda, Konsolidácia podkladov pre ZŠ a MŠ (tu odporúčame znížený úväzok 0,5 FTE).
Právne oddelenie	Prednosta	**5,7**	**0**	**0**	**5,7**	Proces bezplatného právneho poradenstva bude poskytovaný v KC v predpokladanom úväzku 0,3 FTE.
Oddelenie investícií a verejného obstarávania	Prednosta	**3**	**0**	**0**	**3**	Na útvare bol identifikovaný priestor pre zabezpečovanie administratívnych úkonov pre útvary podriadené oddeleniu, predovšetkým referátu VO.
Odbor územného plánovania, životného prostredia, verejného poriadku a podnikateľských činností	Prednosta	**7**	**0**	**0**	**7**	
Oddelenie sociálnych služieb	Prednosta	**13**	**0**	**3,8**	**16,8**	Do dotazníka neboli zapojené všetky pozície, vzhľadom na analýzu navrhujeme zabezpečiť fungovanie útvaru 13 plnými pracovnými úväzkami, ktoré však môžu byť uplatnené rôznym počtom zamestnancom v rôznych formách úväzkov, tak ako je tomu v súčasnosti. Zároveň v rámci útvaru nebola analyzovaná kapacita 3,82 FTE (6 osôb /rôzne úväzky), ktorá sa však v plnej miere uplatni do TO BE STAVU. Potom celková požadovaná TO BE kapacita je 16,8 FTE.
Detské Jasle	Oddelenie sociálnych služieb	**1**	**0**	**16**	**17**	V rámci útvaru - vecnej oblasti nebola analyzovaná kapacita 16 FTE, keďže sa jedná o samostatnú komplexne neanalyzovanú oblasť momentálne odporúčame ponechať AS IS stav.
Sekretariát prednostu	Prednosta	**3**	**0,25**	**0**	**3,25**	

Útvar	Priamo nadriadený útvar	TPP z analýzy	Iné úväzky	Neanalyzované	Celkom	Poznámka, odporúčanie
Referát informatiky	Oddelenie vnútornej správy	**4**	**0**	**0**	**4**	Útvar vznikol presunutím a zlúčením výkonu procesov rozvoja a správy IS aj z dôvodu efektívnejšieho riadenia výkonov pre oblasť IT a IS.
Referát rozpočtu a miestnych daní	Oddelenie účtovníctva a rozpočtu	**7**	**0**	**0**	**7**	
Referát evidencie majetku	Oddelenie účtovníctva a rozpočtu	**4**	**0**	**0**	**4**	Referát ktorý vznikol odčlenením vykonávania procesov evidencie majetku od procesov technickej údržby a správy majetku ako aj procesov zabezpečujúcim administráciu nájomných bytov a nebytových priestorov. Týmto bude útvar komplexne zabezpečovať evidenciu majetku.
Referát investícií	Oddelenie investícií a verejného obstarávania	**6**	**0**	**0**	**6**	
Referát dopravy a cestného hospodárstva	Oddelenie investícií a verejného obstarávania	**3**	**0**	**0**	**3**	
Referát verejného obstarávania	Oddelenie investícií a verejného obstarávania	**2**	**0**	**0**	**2**	Odporúčame využívať kapacity nadriadeného útvaru pre zabezpečovanie administratívnych procesov a spracovaní pošty (procesy podporného charakteru).

Útvar	Priamo nadriadený útvar	TPP z analýzy	Iné úväzky	Neanalyzované	Celkom	Poznámka, odporúčanie
Oddelenie životného prostredia	Odbor územného plánovania, životného prostredia, verejného poriadku a podnikateľských činností	**4**	**0,3**	**0**	**4,3**	
Oddelenie verejného poriadku	Odbor územného plánovania, životného prostredia, verejného poriadku a podnikateľských činností	**5**	**0**	**0**	**5**	
Referát opatrovateľskej služby	Oddelenie sociálnych služieb	**16,7**	**0,3**	**0**	**17**	Útvar je potrebné zabezpečovať kapacitou, ktorú je možné zabezpečiť aj parciálnymi úväzkami (tak ako je to aj v súčasnosti)
Oddelenie účtovníctva a rozpočtu	Odbor ekonomiky a vnútornej správy	**6**	**0**	**0**	**6**	Samostatné oddelenie zabezpečujúce spracovanie komplexnej účtovnej agendy v rámci ktorého budú vytvorené 2 referáty.
Oddelenie vnútornej správy	Odbor ekonomiky a vnútornej správy	**12**	**0**	**13**	**25**	Neanalyzovaná kapacita bola 0,3 FTE (elektrikár Bojnická) ako aj informátori a upratovačky v objeme 13 FTE (16 osôb v rôznych úväzkoch).

Útvar	Priamo nadriadený útvar	TPP z analýzy	Iné úväzky	Neanalyzované	Celkom	Poznámka, odporúčanie
Školský úrad	Odbor ekonomiky a vnútornej správy	**1**	**0**	**0**	**1**	Zmena z pôvodného oddelenia školstva. Keďže však v praxi je dosť značná spolupráca pri financovaní škôl tak napriek tomu že útvar zabezpečuje agendu hlavných procesov za organizáciu navrhujeme ho zaradiť pod Odbor ekonomiky a vnútornej správy.
Školák klub	Školský úrad	**1,3**	**0**	**0**	**1,3**	v rôznej štruktúre úväzkov tak, aby bola zabezpečená prevádzka zariadenia v čase prevádzkových hodín
Klientske centrum	Prednosta	**16,3**	**0**	**5**	**21,3**	Samostatné pracovisko zriadené na úrade MČ Bratislava Nové Mesto, umiestnené v prízemnom priestore úradu tak, aby bolo jednoducho k dispozícii a prístupné občanom. Pozostáva z dvoch typov pracovísk a to otvorené pracoviská a uzavreté pracoviská (kde je nutné pre jednať diskrétnu problematiku, prípadne komplexné zabezpečenie agendy, kde nie je účelné kapacitne rozdeliť agendu). Klientske centrum nemá postavenie samostatného útvaru a jednotlivé odborné pracoviská riadia vecné odborné útvary.
CELKOM		**155,8**	**1,25**	**41,4**	**198,45**	

Tabuľka 5 Vyčíslenie počtu zamestnancov navrhovaného klientskeho centra podľa jednotlivých vecných oblastí

Útvar	TPP z analýzy	Iné úväzky	Neanalyzované	Celkom	Poznámka, odporúčanie
Matričný úrad	5	0	0	5	Samostatný útvar - pracovisko v rámci klientskeho centra, keďže zabezpečuje agendu výrazne vo vzťahu s klientom. Oproti AS IS nebudú aplikované optimalizačné opatrenia na úrovni procesov útvaru.
Oblasť sociálnych vecí	1	0	0	1	Navrhované pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať odborné poradenstvo, konzultácie a preberanie podaní pre oblasť sociálnych vecí v rámci mestskej časti. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Oddelenie sociálnych služieb.
Agenda ŠFRB	1	0	0	1	Navrhované samostatné uzavreté pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať odborné poradenstvo, konzultácie a preberanie podaní a komplexné spracovanie podaní pre oblasť ŠFRB v rámci mestskej časti. Samostatný referent pre ŠFRB
Podateľňa / registratúra	2	0	0	2	Pracovisko v rámci klientskeho centra, ktorého úlohou bude centrálny príjem a spracovanie podaní a zásielok - ich evidencia, triedenie, digitalizácia a distribúcia pre celý úrad. Zároveň pracovisko zabezpečuje centrálnu registratúru a spracovanie expedovaných zásielok. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Odbor Ekonomiky a vnútornej správy.
Stavebné konanie	1	0	0	1	Navrhované pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať odborné poradenstvo, konzultácie a preberanie podaní pre oblasť stavebného konania v rámci mestskej časti. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Stavebný úrad.
Životné prostredie, územné plánovanie, podnikateľské činnosti	1	0	0	1	Navrhované pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať odborné poradenstvo, konzultácie a preberanie podaní pre oblasť životného prostredia, územného plánovania ako aj podnikateľských činností v rámci mestskej časti. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Odbor územného plánovania, životného prostredia, verejného poriadku a podnikateľských činností.

Útvar	TPP z analýzy	Iné úväzky	Neanalyzované	Celkom	Poznámka, odporúčanie
Evidencia obyvateľstva, voľby, IOMO	3	0	0	3	Navrhované pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať spracovanie a vybavovanie agendy najmä IOMO, evidenciu obyvateľstva a volieb v rámci mestskej časti. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Odbor Ekonomiky a vnútornej správy.
Informátor	0	0	5	5	Neanalyzovaná kapacita je 5 FTE ktorá sa priamo prenáša do TO BE stavu. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Odbor Ekonomiky a vnútornej správy.
Dane a poplatky, pokladňa	1	0	0	1	Navrhované pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať odborné poradenstvo, konzultácie a preberanie podaní ako aj časť ich komplexné vybavenie (rybárske lístky) pre oblasť daní a poplatkov v rámci mestskej časti. Zároveň uvedené pracovisko vykonáva činnosť centrálnej pokladne. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Referát rozpočtu a miestnych daní.
Oblasť dopravy a správy komunikácií	0,3	0	0	0,3	Navrhované pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať odborné poradenstvo, konzultácie a preberanie podaní pre oblasť dopravy a správy komunikácií v rámci mestskej časti. Z hľadiska kapacity nie je predpoklad výkonu na plné 1 FTE, preto je účelné, aby uvedená agenda v rámci klientskeho centra bola zabezpečovaná iným pracoviskom na KC.
Oblasť nájomných bytov a nebytových priestorov	1	0	0	1	Navrhované pracovisko v rámci klientskeho centra, ktoré bude zabezpečovať odborné poradenstvo, konzultácie a preberanie podaní pre oblasť nájomných bytov a nebytových priestorov. Riadenie pracoviska gestorsky a kapacitne zabezpečuje Referát evidencie majetku. V tejto oblasti je účelná vhodná spolupráca s Odborom sociálnych služieb.
Právna pomoc	0,3	0	0	0,3	Poskytovaná služba bude na požiadanie, t.j. zamestnanec právneho oddelenia nebude po celý čas prítomný v priestoroch KC, ale len na základe dopytu klienta.
CELKOM Klientske centrum	**16,3**	**0**	**5**	**21,3**	

Pre cieľovú organizačnú štruktúru prepočet potrebnej kapacity vychádza teda z nasledovných analýz:

- Výpočet časovej a kapacitnej náročnosti procesov - statické úspory
- Analýza procesov organizačných jednotiek - kompetenčná analýza organizačných útvarov

s tým že celá AS IS kapacita po aplikovaní úspor bola prenesená do TO BE stavu s uplatnením vyššie definovaných princípov. Core procesy pre jednotlivé boli uplatnené v plnej výške, pre non core procesy bola kapacita prepočítaná pravidlom podielu percenta non core procesov ku core procesom, čo spôsobilo ďalšie úspory zamestnancov.

Cieľom zmeny organizačnej štruktúry nebol pokles počtu riadiacich úrovní, či útvarov, ale efektívnejšie nastaviť systém riadenia v zmysle realizovaných procesov.

Z výsledkov realizovaných analýz vyplýva, že pre implementáciu novej organizačnej štruktúry a aplikovaním vyššie uvedených princípov bude potrebných **197,2 FTE pre trvalé pracovné úväzky zamestnancov** (riadne / skrátené) **a 1,25 FTE úväzkov na dohodách, ktorí budú zaradení v navrhnutých** organizačných jednotkách typu:

- odbor (2)
- oddelenie (14)
- kancelária/sekretariát (3)
- referát (7)
- ostatné – jasle, školák klub (2)

Počet zamestnancov bude teda uplatnením optimalizačných opatrení a nových nastavení v navrhovanej organizačnej štruktúre **znížiť** oproti stavu k 30.03.2019 o **16 FTE** zamestnancov. Uvedená hodnota môže znamenať rozsah úspor v počte zamestnancov v závislosti na konkrétnych typoch úväzku (napríklad od 16 pri plnom úväzku až cca 32 zamestnancov pri ½ úväzku).

Návrh počtu a štruktúry zamestnancov Klientskeho centra podľa špecializácie je uvedený v

Tabuľka 5 a zoznam procesov jednotlivých agend KC je uvedený v prílohe č. 3, v záložke Kapacity KC. Návrh vychádza z potrieb identifikovaných na jednotlivých odborných útvaroch, ktoré vykázali kapacitu, pre poskytovanie poradenstva klientom. Výrazný podiel kapacity týchto procesov bolo z jednotlivých odborných útvarov presunuté do klientskeho centra. Zostatok kapacity bolo ponechané na odborných útvaroch. Tento prístup bol zvolený preto, aby aj v prípade potreby komunikácie s klientom pri vybavovaní podaní existovala kapacita pre tieto úkony.

Vo výsledku bola kapacita odborných útvarov na klientskom centre s cieľom poskytovať odborné poradenstvo, preberať žiadosti, alebo zabezpečovať vybrané procesy v plnom rozsahu, rozvrhnutá v zmysle nasledovných pravidiel:

- Poskytovanie odborného poradenstva 70% až 90%
- Príjem podaní od klienta 90%
- Realizácia odbornej agendy 5% až 15%
- Komplexné vybavenie agendy 90% až 100%

5.2 NÁVRH REALOKÁCIE ZAMESTNANCOV V ADMINISTRATÍVNEJ BUDOVE MÚ BANM

V rámci analýzy procesov sa projektový tým zameral aj na skutočnosť ako sú procesy vykonávané z hľadiska priestorov na úrade. Posudzované boli vybrané procesy – agendy, ktoré buď vzájomne súvisia, alebo sú v rámci jednej procesnej oblasti. Na základe výsledkov analýzy boli zistené skutočnosti, že sú také procesy, ktoré sú vykonávané pracovníkmi naprieč viacerými poschodiami úradu, čo komplikuje samotné pracovné činnosti a môže spôsobiť značné prerušenia v práci – potenciálna príčina zníženej efektivity, napríklad:

- Tvorba a aktualizácia GIS – vykonávajú 2 útvary cez 3 poschodia
- Participácia na činnostiach územného plánovania – 2 útvary cez 4 poschodia
- Referát životného prostredia / 2 poschodia
- Procesy oblasti územného plánovania / 2 útvary / min. 4 poschodia
- Procesy oblasti riadenie škôl a školských zariadení / 3 útvary / 2 poschodia

Cieľom realokácie zamestnancov je primárne zvýšenie efektivity vykonávania procesov, zároveň aj zvýšenie kvality vykonávanej práce a riadenia. Jedným z faktorov je zároveň vznik klientskeho centra, ktoré by malo byť bližšie k občanovi, malo by poskytovať gro služieb tak, aby klient nebol nútený chodiť po úrade (eliminácia vyrušovania pracovníkom back office zo strany klienta). Následne jednotlivé pracoviská back office ako aj útvary vykonávajúce čisto podporné procesy alokovať v rámci úradu tak aby bolo dodržané:

- Útvary spoločnej agendy / vykonávajúce procesy príbuzných procesných oblastí a procesov vzájomne nadväzujúcich blízko seba – na jednom konkrétnom poschodí (napr. verejný poriadok so životným prostredím a podobne).
- Eliminovať prestupy rovnakej agendy medzi poschodiami.
- Na jednom pracovisku / kancelárii stanoviť maximálny počet zamestnancov tak, aby pracovisko bolo v súlade s Nariadením vlády č. 391/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko.

8NP

722	723	724	725	726		Chodba		Výťahy, Kuchynka	WC	WC	704	705	706	707	708
721		720	719	718	717a	717a	717	716	715	714	713	712	712a	711a	711	710	709

	Útvar miestneho kontrolóra
	Oddelenie investícií a verejného obstarávania

Na siedmom poschodí (8. nadzemnom podlaží) budovy navrhujeme alokovať pracoviská Útvaru miestneho kontrolóra a Oddelenia investícií a verejného obstarávania. Tieto útvary by boli situované iba na siedmom poschodí. V závislosti od finálnej podoby reorganizácie je potrebné vyriešiť využitie dvoch predbežne voľných kancelárií.

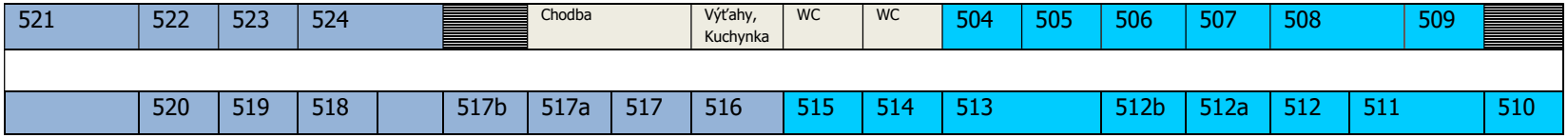
7NP

Zasadačka		620			Chodba		Výťahy, Kuchynka	WC	WC	604	605	606		607		
		618	617	616b	616a	616	615	614	613	612	611	610b	610a	610	609	608

	Stavebný úrad

Na šiestom poschodí navrhujeme kompletne situovať Stavebný úrad, čo v zásade zodpovedá súčasnému stavu. Presunom sa uvoľní skladový priestor pri zasadačke, ktorý môže byť využívaný ako kuchynka. V rezerve zostávajú dve kancelárie.

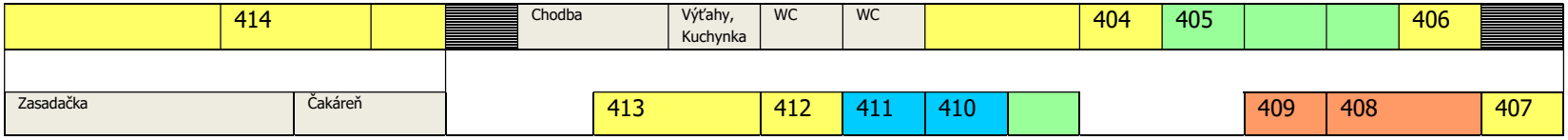
6NP



	Oddelenie vnútornej správy
	Oddelenie účtovníctva a rozpočtu

Piate poschodie navrhujeme obsadiť dvomi oddeleniami Odboru ekonomiky a vnútornej správy, čím sa z troch poschodí realokujú na jedno poschodie.

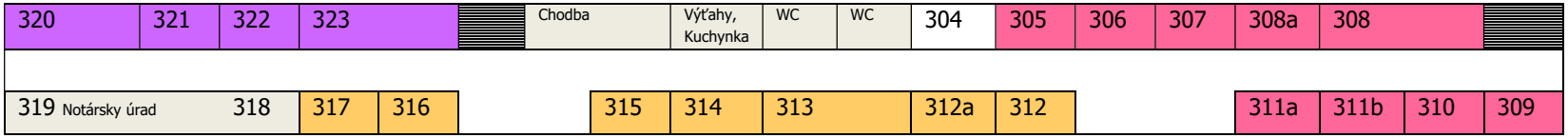
5NP



	Oddelenie účtovníctva a rozpočtu
	Kancelária starostu, Zástupcovia starostu, Sekretariát prednostu
	Oddelenie organizačné
	Oddelenie komunikácie, športu, mládeže a voľného času

Štvrté poschodie navrhujeme ponechať v aktuálnom stave.

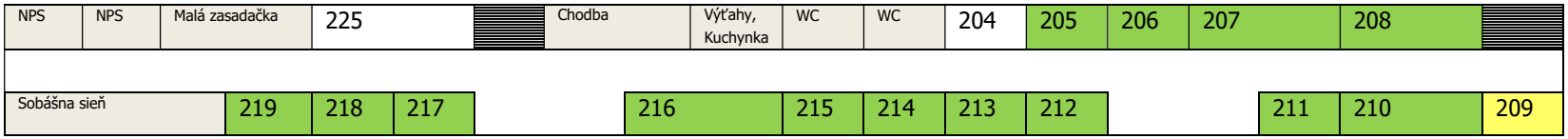
4NP



	Školský úrad
	Právne oddelenie
	Oddelenie sociálnych služieb

Na tretie poschodie navrhujeme presťahovať Školský úrad. Tak ako dosiaľ by na ňom malo zostať Právne oddelenie a kompletné Oddelenie sociálnych služieb (presun jednej kancelárie z 2. poschodia). V priestoroch sa aktuálne nachádza Notársky úrad, je však možné uvažovať o jeho presťahovaní na prízemie ku Klientskemu centru. Jedna kancelária zostáva v tomto návrhu neobsadená.

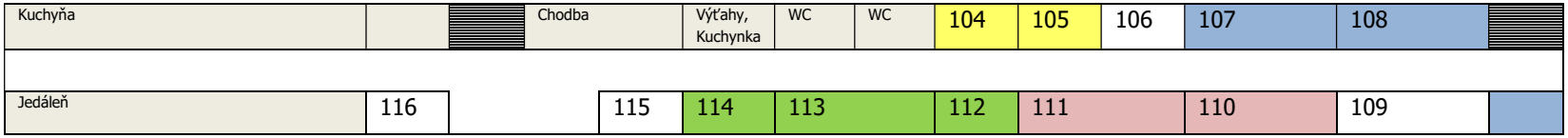
3NP



	Odbor územného plánovania, ŽP, verejného poriadku a podnikateľských činností
	Kancelária starostu, Zástupcovia starostu, Sekretariát prednostu

Druhé poschodie navrhujeme komplet obsadiť Odborom územného plánovania, životného prostredia, verejného poriadku a podnikateľských činností. Zvyšné tri kancelárie odboru (oddelenie verejného poriadku) sú v tomto návrhu situované o poschodie nižšie, je však možné uvažovať aj o ich presune na druhé poschodie (dve kancelárie sú v návrhu voľné a jedna je využívaná Kanceláriou starostu).

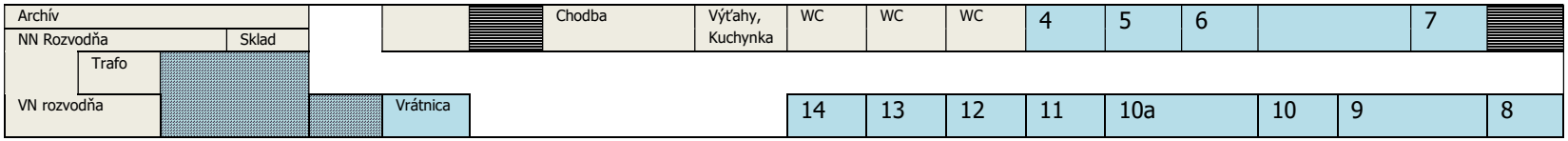
2NP



	Kancelária pre participáciu verejnosti
	Odbor územného plánovania, ŽP, verejného poriadku a podnikateľských činností
	Oddelenie vnútornej správy
	Kancelária starostu, Zástupcovia starostu, Sekretariát prednostu

Prvé poschodie zostáva v tomto návrhu bezo zmeny. Mala by tu naďalej sídliť Kancelária pre participáciu verejnosti, miesto tu majú zamestnanci kancelárie starostu i skladové priestory odboru ekonomiky a vnútornej správy. Je však možné uvažovať o presune troch kancelárií oddelenia verejného poriadku o poschodie vyššie, čím by bol Odbor územného plánovania, životného prostredia, verejného poriadku a podnikateľských činností na druhom poschodí kompletný. Okrem toho navrhujeme uvoľniť niekoľko skladových priestorov ich presunom do suterénu, resp. na Hálkovu. Tým by sa uvoľnil zaujímavý priestor, ktorý môže riešiť možné priestorové problémy KC.

1NP



	Notársky úrad / Klientske centrum
	Klientske centrum

Prízemie by malo hostiť Klientske centrum. Priestory za vrátnicou, ktoré sú využívané na prípravu volieb, môžu slúžiť buď Klientskemu centru, alebo sem môže byť presunutý Notársky úrad. Miestnosť na prípravu volieb navrhujeme presunúť do suterénu.

Podrobnosti navrhovaného riešenia

Navrhovaná pozícia		Súčasná pozícia	Návrh presunu
Kancelária č.	**Útvar**	**Kancelária č.**	
Suterén			
Suterén		Príprava volieb 106 (sklad), 115 (sklad)	Sťahovanie pracoviska
1NP			
4-14	Klientske centrum		Matričný úrad Novovzniknuté pracovisko, zahŕňa informátora, matriku, evidenciu obyvateľstva, podateľňu, IOMO
Príprava volieb + 16	Klientske centrum alebo Notársky úrad	318 + 319	Možnosť presťahovať Notársky úrad z č. 318-319
2NP			
112-114	Oddelenie verejného poriadku (Odbor územného plánovania, ŽP, verejného poriadku a podnikateľských činností)	112-114	Zostáva
110-111	Kancelária pre participáciu verejnosti	110-111	Zostáva
104-105	Kancelária starostu, Zástupcovia starostu, Sekretariát prednostu	104-105	Zostáva
107-108	Oddelenie vnútornej správy	107-108	Zostáva
3NP			
205-208, 210-219	Odbor územného plánovania, ŽP, verejného poriadku a podnikateľských činností	204, 208, 320-323, 504-506, 514, 517, 517a, 518	Presun roztrúsených kancelárií na 2. poschodie
4NP			
320-323	Školský úrad (Odbor ekonomiky a vnútornej správy)	210-212, 214	Kompletné sťahovanie
312-317	Právne oddelenie	305, 312-317	Pracovisko 305 presunuté na č. 608
305-311ab	Oddelenie sociálnych služieb	306-311ab, 205	Presun pracoviska 205

Navrhovaná pozícia		Súčasná pozícia	Návrh presunu
Kancelária č.	**Útvar**	**Kancelária č.**	
5NP			
404, 407, 412, 413, 414	Kancelária starostu, Zástupcovia starostu, Sekretariát prednostu	404, 407, 412, 413, 414	Zostáva
405, 410a	Oddelenie organizačné	405, 410a	Zostáva
410, 411	Oddelenie účtovníctva a rozpočtu	410, 411	Zostáva
408-409	Oddelenie komunikácie, športu, mládeže a voľného času	408-409	Zostáva
6NP			
521-524	Oddelenie vnútornej správy	521-524, 711, 711a, 717-721, 723, 725-726	Sťahovanie kancelárií zo 7. poschodia
504-515	Oddelenie účtovníctva a rozpočtu	507-513, 515, 225, 206-207, 213	Sťahovanie kancelárií z 2. poschodia
7NP			
604-608, 610a-618, 620	Stavebný úrad	305, 604-608, 610a-618, 620	Presun kancelárie 305 na 6. poschodie Sklad oproti zasadačke sa presunie do 607, z pôvodného skladu kuchynka, sklad 607 presun na 711a
8NP			
717a-721	Útvar miestneho kontroláora	516, 517b, 519, 520, 116	Kompletné sťahovanie
704-717, 723, 725-726	Oddelenie investícií a verejného obstarávania	704-710, 712a-717, 607 (sklad), 608 - 610	sťahovanie kancelárií zo 7NP
Hálkova			
Hálkova		109	Sťahovanie pracoviska

5.3 NÁVRH FORMULÁRA PRE POPIS NOVÝCH PRACOVNÝCH NÁPLNÍ

Návrh formulára pre popis pracovných náplní je súčasťou prílohy č. 4 tejto správy. Tento formulár je možné využiť pre vypracovanie pracovných náplní zamestnancov, ktorí budú alokovaní v klientskom centre. Uvedená karta pracovnej pozície bude definovať tak opis pracovnej pozície, ako aj špecifikované jednotlivé procesy, ktoré konkrétna osoba v rámci zaradenia na určenú pracovnú pozíciu má vykonávať.

Uvedeným dokumentom bude jasne stanovený rozsah prác a oprávnení, ktoré má a môže zamestnanec v rámci pracovnej činnosti vykonávať. Zároveň by bolo účelné, aby obdobným spôsobom boli nastavené všetky pracovné pozície na úrade. Cieľom by malo byť taktiež jasne definovať vzťah pracovnej pozície k procesným štandardom.

6 IMPLEMENTAČNÝ PLÁN

Implementačný plán vyjadruje hlavné úlohy, ktoré je potrebné vykonať počas zavádzania novej organizačnej štruktúry. Zavádzanie novej organizačnej štruktúry je vhodné rozdeliť do dvoch základných fáz:

- ✓ implementácia novej organizačnej štruktúry – obsahuje kroky, ktoré sú potrebné pre nastavenie BANM na novú organizačnú štruktúru,
- ✓ overenie implementácie – dlhodobý proces, ktorý sleduje dopady novej organizačnej štruktúry na plnenie úloh BANM.

Hlavné kroky v rámci fázy implementácie optimalizovanej organizačnej štruktúry sú:

- ✓ schválenie novej organizačnej štruktúry vedením BANM,
- ✓ schválenie systemizácie BANM,
- ✓ úprava a schválenie organizačného poriadku, prehodnotenie potreby aktualizácie ostatnej dokumentácie z dôvodu organizačných zmien (vnútorné riadiace akty, manuály a pod.),
- ✓ výber riadiacich zamestnancov vedením BANM,
- ✓ zostavenie tímu pre riadenie zmien,
- ✓ oboznámenie vedúcich pracovníkov so zmenou,
- ✓ identifikácia zamestnancov, s ktorými má byť ukončený pracovný pomer,
- ✓ oboznámenie zamestnancov BANM s novou organizačnou štruktúrou a úlohami jednotlivých organizačných útvarov,
- ✓ vykonanie všetkých krokov potrebných pre ukončenie pracovného pomeru s prebytočnými zamestnancami,
- ✓ návrh priestorového usporiadania útvarov a sťahovanie útvarov,
- ✓ preradenie zamestnancov medzi útvarmi,
- ✓ preberanie agendy medzi jednotlivými organizačnými útvarmi,

- ✓ preberanie agendy od pracovníkov, s ktorými bol ukončený pracovný pomer,
- ✓ vzdelávanie a doplnenie kvalifikácie na nové pracovné miesta,
- ✓ definovanie nových pravidiel motivácie a odmeňovania zamestnancov.

Implementačný plán je súčasťou prílohy č. 5.

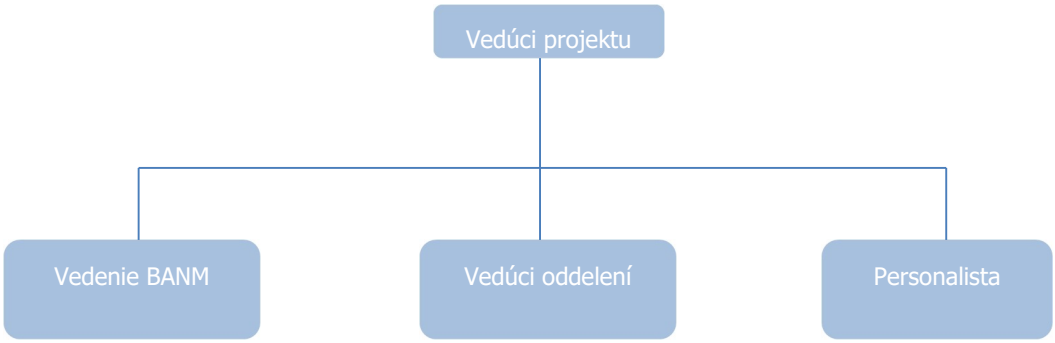
Výsledkom týchto krokov je zavedenie novej organizačnej štruktúry BANM. Okrem inovovaného organizačného poriadku bude potrebné nastaviť aj procesné štandardy pre jednotlivé útvary, ako aj jednotlivé konania, tak aby sa eliminovali časové zdržania, prieniky cykly. Aj toto bolo cieľom inovovať štruktúru v princípe integrácie procesov / agend. Jednotlivé útvary by mali začať vykonávať svoje činnosti s optimalizovaným počtom pracovníkov. Zároveň jednotlivé procesy bude potrebné merať a vyhodnocovať ich výkonnosť. Zo strany vedúcich pracovníkov na základe takto nastavených štandardov je potrebné trvať na efektívnejšom využívaní pracovného času zamestnancami ich organizačnej jednotky.

Sledovanie dopadov implementácie novej organizačnej štruktúry je vhodné vykonávať kontinuálne počas celého roku aj vzhľadom na cyklický priebeh vykonávania niektorých činností. Sledovanie je vhodné vykonať v niekoľkých opakovaných etapách. Po každej etape by malo prebehnúť hodnotenie, ktoré prijme opatrenia pre vyriešenie zistení počas etapy. V rámci každej etapy je vhodné vykonávať nasledovné činnosti:

- **kontrola plnenia úloh** – vedúci pracovníci na jednotlivých riadiacich úrovniach kontrolujú kvalitu vykonávania úloh podriadenými pracovníkmi a plnenie úloh BANM; vyhodnotenie kontroly plnenia úloh by sa malo vykonávať na pravidelných stretnutiach projektového tímu pre zavádzanie novej organizačnej štruktúry,
- **kontrola vyťaženosti zamestnancov** – navrhujeme, aby vedúci pracovníci sledovali mieru vyťaženosti pracovníkov v ich organizačných útvaroch napríklad prostredníctvom timesheetu, ktorý by zamestnanci vypĺňali každý mesiac a uvádzali by v ňom vykonané aktivity počas celého sledovaného obdobia. Timesheet navrhujeme vypracovať na základe identifikovaných procesov procesného modelu,
- **hodnotenie** – na základe pravidelného vyhodnocovania vyťaženosti zamestnancov je potrebné prijať opatrenia na zlepšenie procesov, systému riadenia organizácie a posúdiť personálne obsadenie jednotlivých útvarov (ich poddimenzovanosť alebo predimenzovanosť).

Zároveň je potrebné zabezpečiť pravidelnú aktualizáciu procesného modelu tak, aby zmeny, ktoré budú nastávať v organizačnej štruktúre resp. vykonávaní procesov, boli zohľadnené.

Výrazné organizačné zmeny môžu mať v počiatočnom štádiu implementácie vplyv na krátkodobý pokles výkonnosti zamestnancov, pokiaľ sa neustáli priebeh vykonávaných procesov. V prípade, že pokles výkonnosti bude mať dlhodobý charakter, je potrebné prijať vhodné nápravné opatrenia prehodnotením implementovaných organizačných zmien. Zloženie projektového tímu pre implementáciu zmien je uvedené na nasledujúcom obrázku:



Navrhujeme, aby projektový tím tvorili členovia **vrcholového vedenia BANM**, nakoľko sú najkompetentnejší prijímať zásadné rozhodnutia; **personalistka**, aby bolo zabezpečené premietnutie daných rozhodnutí do pracovno-právnych vzťahov zamestnancov; **správca procesného modelu** (určení zamestnanci, resp. externý dodávateľ), ktorý by bol zodpovedný za aktualizáciu a správu procesného modelu BANM.

Hlavné úlohy jednotlivých skupín v projektovom tíme sú:

- **Vedúci projektu** – koordinuje činnosť implementačného tímu, kontroluje plnenie úloh, organizuje stretnutia projektového tímu.
- **Vedenie BANM** – zastrešujú a podporujú celý proces zmien v súlade s plnením úloh BANM a zámermi ďalšieho rozvoja organizácie.
- **Vedúci oddelení** – sú zodpovední za implementáciu zmien v príslušnej sekcii, identifikujú pracovníkov pre jednotlivé pozície novej organizačnej štruktúry a sledujú kvalitu plnenia pridelených úloh.
- **Personalista** – zabezpečuje všetky činnosti spojené s presunom zamestnancov a ukončením pracovného pomeru, aktualizuje organizačný poriadok a organizačnú štruktúru.
- **Správca procesného modelu** – zabezpečuje aktualizáciu procesného modelu podľa schválených zmien v organizačnej štruktúre.

V prípade potreby je vhodné do projektového tímu prizývať aj ďalších členov pre vykonanie špecifických úloh.

Projektový tím v navrhovanom zložení bude pravidelne vykonávať kontrolu implementácie zmien na základe hodnotenia stavu plnenia každodenných úloh príslušných organizačných jednotiek BANM. Detailné posúdenie implementácie by malo byť následne vykonané metódami, ktoré komplexne zhodnotia dopad implementovaných zmien.

Technicko - organizačné zabezpečenie vytvorenia Klientskeho centra

1. Prijatie zámeru manažmentom MÚ BANM.
2. Vytvorenie projektového tímu, ktorý bude Klientske centrum pripravovať.
3. Aktualizácia procesov, ktoré sa budú realizovať v KC (ak je potrebné). Identifikácia a výber procesov bol realizovaný v rámci projektu projektovým tímom dodávateľa.
4. Príprava podmienok pre vybudovanie KC (paralelná realizácia):
    1. príprava „Hardware" Klientskeho centra (bezbariérový prístup, priestorovo vhodne usporiadané, technické zabezpečenie, diskrétna zóna/priestor pre riešenie osobných problémov, vetranie, osvetlenie...),

2. príprava vhodného priestoru pre Klientske centrum. Vhodným priestorom bez nutnosti vynaloženia veľkých investícií sa javí priestor vpravo pri vchode do budovy. Vybrať priestor pre Klientske centrum je nutné Oddelením správy majetku a vnútornej správy.
3. príprava technického zabezpečenia KC,
4. zariadenie Klientskeho centra,
5. príprava „software" Klientskeho centra – elektronický obeh dokumentov,
6. návrh a popis procesov front office a back office (bolo realizované v rámci projektu),
7. jasné definovanie rozhraní medzi procesmi front office a back office (bolo realizované v rámci projektu),
8. zapracovanie všetkých zásadných zmien súvisiacich s vytvorením KC do príslušných interných smerníc a noriem, odkomunikovanie a oboznámenie s nimi všetkých zamestnancov na úrade,
9. výber pracovníkov do Klientskeho centra a určenie spôsobu rotácie zamestnancov v KC,
10. preškolenie pracovníkov Klientskeho centra na témy – komunikácia, empatia, asertivita, prípadne iné,
11. aktualizácia Organizačného poriadku a Pracovného poriadku,
12. aktualizácia smerníc,
13. vypracovanie popisov funkčných miest a rolí v Klientskom centre,
14. vypracovanie pracovných náplní pracovníkov Klientskeho centra, aktualizácia pracovných náplní dotknutých pracovníkov back office,
15. návrh reálnych ukazovateľov hodnotenia kvality poskytovaných služieb v Klientskom centre – priemerná doba čakania na vybavenie, počet vybavených podaní, počet opodstatnených sťažností,
16. návrh systému získavania spätnej väzby od klientov – dotazníky, www stránky, e-maily, osobne podané informácie.

5. Mediálna a fyzická prezentácia vybudovaného Klientskeho centra všetkým klientom miestneho úradu.

Odporúčame po pol roku, resp. po roku fungovania Klientskeho centra prehodnotiť personálne zabezpečenie na základe získaných reálnych početností jednotlivých agend vybavených v Klientskom centre a na základe získaných informácií a podnetov od klientov miestneho úradu.

7 PRÍLOHY

Príloha č. 1 Zoznam analyzovaných procesov

Príloha č. 2 Prehlaď problémových oblastí a možností zlepšenia

Príloha č. 4 Formulár pre popis pracovnej náplne

8 ELEKTRONICKÉ PRÍLOHY

Príloha č. 3 Úspory - sumarizácia

Príloha č. 5 Implementačný plán