



Závěrečná správa **(Výňatok na zverejnenie)**

Procesný audit **Mestského úradu Fiľakovo**

4.5.2015 – 23.8.2015

pre: Mesto Fiľakovo, Radničná 25, 986 01 Fiľakovo

predkladá: CoMa Consulting, s.r.o., Východná 2337/17, 911 08 Trenčín

Závěrečnú správu vypracoval a predkladá:



Ing. Zuzana Ludvigová,
konateľ spoločnosti
a konzultant projektu



Obsah

| | |
|--|-----------|
| Obsah | 2 |
| Úvod | 3 |
| Účel a obsah dokumentu | 3 |
| Spracovateľ | 3 |
| Odporúčania pre ďalšiu realizáciu projektu | 3 |
| Predpoklady a východiská pre Procesný audit | 3 |
| Projekt | 5 |
| Cieľ projektu | 5 |
| Výstupy projektu | 5 |
| Harmonogram projektu | 7 |
| 1. Etapa projektu: Inicializácia projektu a začiatok plnenia služieb | 8 |
| 1.1. Úlohy etapy | 8 |
| 1.2. Výstupy etapy | 8 |
| 2. Etapa projektu: Vytvorenie procesného modelu MsÚ | 12 |
| 2.1. Úlohy etapy | 12 |
| 2.2. Použitá metodika | 12 |
| 2.2.1. Mapovanie a popis procesov | 14 |
| 2.2.2. Mapovanie ľudských zdrojov | 14 |
| 2.3. Výstupy etapy | 17 |
| 3. Etapa projektu: Vecná procesná analýza | 17 |
| 3.1. Úlohy etapy | 17 |
| 3.2. Vyhodnotenie vecnej procesnej analýzy | 17 |
| 3.4. Vyhodnotenie analýzy pracovných náplní a OP | 19 |
| 4. Etapa projektu: Návrh reštrukturalizácie MsÚ | 21 |
| 4.1. Cieľ etapy | 21 |
| 4.2. Cieľový procesný dizajn | 21 |
| 4.2.1. Riadenie a spáva registratúry | 23 |
| 4.2.2. Tvorba a plnenie rozpočtu | 23 |
| 4.2.3. Územné plánovanie, stratégia a projekty | 23 |
| 4.2.4. Marketing, CR a komunikácia | 23 |
| 4.2.5. Právna agenda a legislatíva | 23 |
| 4.2.6. Verejné obstarávanie | 23 |
| 4.2.7. Kontrolná činnosť, sťažnosti a petície | 23 |
| 4.2.8. Rozvoj ľudských zdrojov | 24 |
| 4.2.9. Podateľňa a pokladňa | 24 |
| 4.2.10. Osvedčovanie podpisov a listín | 24 |
| 4.2.11. Matrika | 24 |
| 4.2.12. Evidencia obyvateľstva a súpisné čísla | 24 |
| 4.2.13. ZPOZ | 24 |
| 4.2.14. Podnikateľská činnosť | 25 |
| 4.2.15. Dane a poplatky | 25 |
| 4.2.16. Stavebný poriadok a doprava | 25 |
| 4.2.17. Sociálne veci | 25 |
| 4.2.18. Majetok mesta | 25 |
| 4.2.19. Ochrana životného prostredia, OH | 26 |
| 4.2.20. Investičná výstavba, údržba verejného priestranstva | 26 |
| 4.2.21. Procesy SSÚ | 26 |
| 4.2.22. Projekty realizované v spolupráci s UPSVAR | 26 |
| 4.2.23. Školstvo | 26 |
| 4.2.24. Informatika | 27 |
| 4.2.25. Personálna agenda | 27 |
| 4.2.26. Účtovníctvo a financie | 27 |
| 4.2.27. Zabezpečenie prevádzky MSÚ, CO | 27 |
| 4.3. Návrh organizačnej štruktúry MsÚ | 27 |
| 4.4. Popis pracovnej náplne | 30 |
| 4.4. Postup implementácie zmien | 31 |
| Záver | 32 |



Úvod

Účel a obsah dokumentu

Tento dokument obsahuje výstupy spoločného projektu Procesného auditu MsÚ vo Filákov.

V tomto dokumente môžete nájsť nasledujúce informácie:

- O metodike a postupe projektu.
- Výsledky vecnej procesnej analýzy a QUICK WINS.
- Zhodnotenie stavu procesov a systému riadenia MsÚ.
- Návrh reštrukturalizácie MsÚ.

Spracovateľ

Ing. Zuzana Ludvigová, konateľ a konzultant CoMa Consulting, s.r.o., Trenčín

Kontakt:

Tel. č.: +421 32 6491 617

Mobil: +421 903 568 621

e-mail: coma.consulting@procesy.cz

Výstupy uvedené v tomto dokumente sú výsledkom spoločnej práce konzultanta a zamestnancov mesta, ktorí sa na projekte aktívne zúčastnili, za čo im patrí ocenenie a poďakovanie.

Odporúčania pre ďalšiu realizáciu projektu

Výstupy popísané v tomto dokumente budú slúžiť ako podklad pre následnú implementáciu zmien procesov a organizačnej štruktúry Mestského úradu vo Filákov. Z tohto pohľadu je veľmi dôležité správne pochopenie a akceptácia navrhovaných zmien a dopadov ich realizácie.

Preto navrhujeme prezentovať jednotlivé zmeny priebehu procesov a pracovných postupov všetkým pracovníkom dotknutých útvarov formou workshopov, ktorých predmetom bude prezentácia modelov cieľového stavu procesov a doriešenie rozdelenia kompetencií, komunikácie a toku dokumentov medzi jednotlivými útvarmi MsÚ.

Ďalej navrhujeme pokračovať spracovaním základnej riadiacej dokumentácie MsÚ vo Filákov – Organizačného poriadku, procesných smerníc, popisov funkčných miest a rolí a popisov pracovných náplní jednotlivých pracovníkov.

Predpoklady a východiská pre Procesný audit

Zákazník vykonáva činnosti a poskytuje služby v pôsobnosti mesta pre občanov Mesta Filákov a fyzickým a právnickým osobám pôsobiacim na území mesta.

Z hľadiska koncepcie reformy verejnej správy a v súlade s trendmi EÚ je verejná správa stále viac chápaná ako verejná služba. Zvýraznenie poslania verejnej správy ako služby sa prejavuje predovšetkým v požiadavkách na zvýšenie správnej kultúry podmienenej kvalitou riadenia a výkonu verejnej správy. Preto sa procesný prístup stáva samozrejmom požiadavkou a nedeliteľnou súčasťou v riadení verejnej správy.



Závěrečná správa
Procesný audit
Mestského úradu Fiľakovo



Nový manažment cítil potrebu vykonať zmeny v súvislosti s organizačnou štruktúrou, efektívnosťou procesov a organizáciou práce. Tieto zmeny sa rozhodol vykonať systémovo, v dôsledku čoho manažment mesta rozhodol, že na MSÚ bude vykonaný procesný audit. Výber dodávateľa tejto služby bol vykonaný cez prieskum trhu.

Na základe telefonického výzvy bola dňa 23.3.2015 poslaná ponuka na projekt „Procesný audit mestského úradu Fiľakovo“.

Následne sme boli vyzvaní na prípravu návrhu zmluvy, ktorá bola dňa 4.5.2015 podpísaná primátorom mesta.

Štart projektu bol realizovaný za účasti všetkých zamestnancov MSÚ dňa 4.5.2015 v priestoroch MsÚ vo Fiľakove.



Projekt

Cieľ projektu

Cieľom tohto projektu bola optimalizácia a zefektívnenie riadenia Mestského úradu vo Filákovke zameraná na návrh personálnej a procesnej reštrukturalizácie úradu a návrh odporúčaní, ktoré povedú k vyššej efektívnosti úradu a k zníženiu nákladov.

Celkovo projekt smeroval k vybudovaniu účinnejšieho (procesného) systému riadenia, ktorý prispieva k vytvoreniu príležitostí pre poskytovanie komplexnejších a kvalitnejších služieb občanom a iným klientom mestského úradu na báze priblíženia sa ku klientovi a vnútorne chceného priebežného zlepšovania procesov a zvyšovania ich efektívnosti.

Výstupy projektu

Z realizácie projektu boli vypracované nasledovné výstupy:

| Názov dokumentu | Obsah dokumentu |
|--|---|
| Záverečné správa – Procesný audit MsÚ Filákov | 1. Úvod 2. Projekt 3. Záver (viď. obsah dokumentu) |
| Mapa procesov MSÚ Filákov – súčasný stav | Mapa procesov – súčasný stav |
| Návrh mapy procesov MsÚ Filákov | Mapa procesov - návrh |
| Organizačná štruktúra MsÚ vo Filákovke - návrh | Návrh organizačnej štruktúry |
| Popis funkčného miesta/typ/rola | Návrh formulára pre popis FM, typu pracovníka a role |
| Pracovná náplň | Návrh formulára pre popis pracovnej náplne pracovníka |
| Procesná smernica | Návrh šablóny na vypracovanie procesných smerníc |
| Zoznam procesov – súčasný stav | Zoznam procesov a podprocesov 1. a 2. úrovne, tak ako ich popísali pracovníci MsÚ. V tabuľke sú uvedení aj vlastníci a operátori procesu. |
| Zoznam funkčných miest a rolí | Zoznam funkčných miest a rolí s vyznačenými zmenami v porovnaní so súčasným stavom |
| Zoznam FM a rolí - zmeny | Tabuľka, v ktorej sú vyznačené zmeny v zozname funkčných miest. Všetky zmeny sú vyznačené červenou farbou. |



Závěrečná správa
Procesný audit
Mestského úradu Filákov



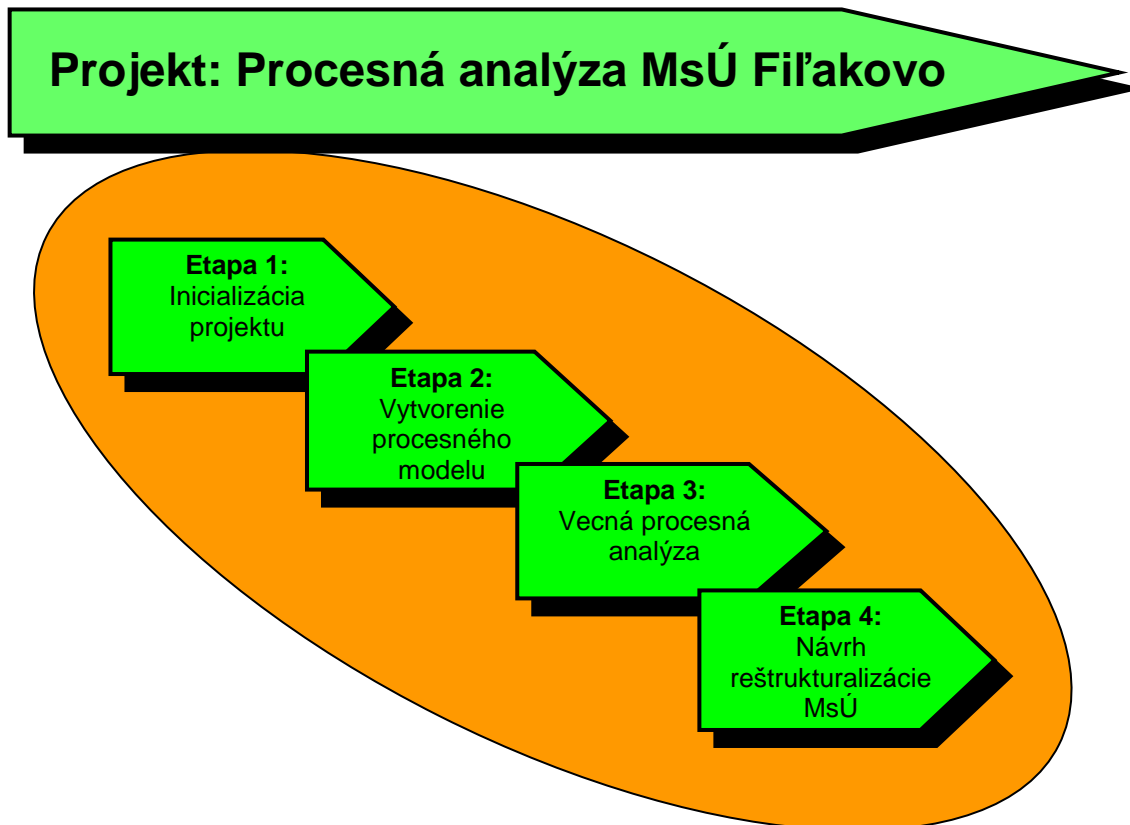
| Názov dokumentu | Obsah dokumentu |
|---------------------------------------|---|
| Zoznam procesov a podprocesov - návrh | Zoznam procesov a podprocesov 1. a 2. úrovne s vyznačenými zmenami v zmysle návrhu. V tabuľke sú uvedení aj vlastníci a operátori procesu – súčasný stav a návrh na zmeny vlastníkov a operátorov procesu. Všetky zmeny sú vyznačené červenou farbou. |
| Adresár: Súčasný stav procesov | Obsahuje popisy všetkých procesov, s priradením kompetencií, tak ako ich popísali pracovníci MsÚ |
| Adresár: Návrh procesov | Obsahuje popisy všetkých navrhovaných procesov, s priradením kompetencií a s vyznačenými zmenami. Všetky zmeny sú vyznačené červenou farbou. |

Výstupy z projektu môžu byť využité pre vypracovanie procesnej dokumentácie potrebnej na prípravu a zavedenie Systému manažerstva kvality podľa normy ISO 9001:2008 na úrade, alebo iných efektívnych systémov riadenia založených na procesnom riadení.



Harmonogram projektu

Projekt bol rozdelený do 4 základných etáp:



Na začiatku projektu bol vytvorený podrobný harmonogram projektu, ktorý bol v priebehu realizácie upravený na základe rozhodnutia riadiaceho tímu.



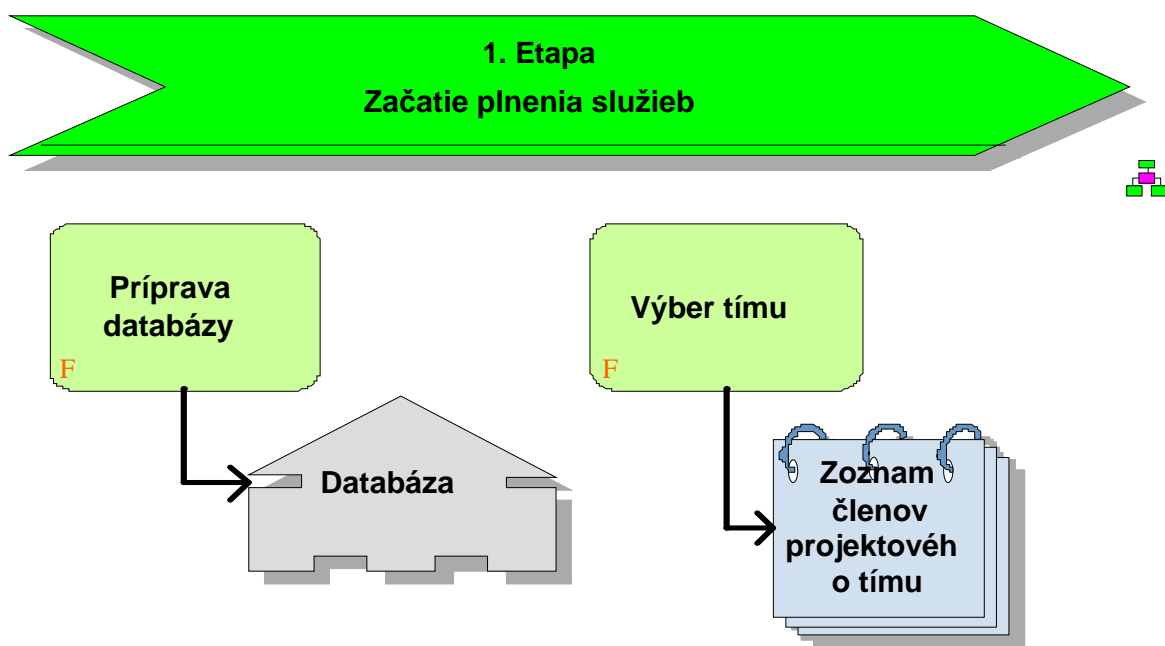
1. Etapa projektu: Inicializácia projektu a začiatok plnenia služieb

1.1. Úlohy etapy

V rámci tejto etapy projektu bola pripravená databáza pre vytvorenie procesného modelu MsÚ, navrhnutý a schválený projektový tím a realizovaný „Štart projektu“ za prítomnosti zamestnancov MSÚ.

Termín: 10.5.2015

10.5.2015



1.2. Výstupy etapy

Výstupom etapy bola pripravená databáza v požítom grafickom nástroji. Pre vytvorenie databázy boli použité dostupné informácie z dokumentu Organizačný poriadok, z www stránok mesta a zo skúseností konzultanta z realizovaných projektov.

V zmluve bol stanovený riadiaci tím v zložení:

za Objednávateľa: Mgr. Attila Agócs, PhD., primátor mesta,
Ing. László Kerekes, zástupca primátora,

za Poskytovateľa: Ing. Zuzana Ludvigová, konateľ.



V úvodnej etape projektu bol navrhnutý a vedením mesta schválený nasledujúci projektový tím:

| Titul Priezvisko Meno | Funkčné miesto |
|------------------------------|---|
| Mgr. Agócs Attila, PhD. | primátor mesta |
| Ing. László Kerekes | zástupca primátora mesta |
| Ing. Ladislav Estefán | hlavný kontrolór mesta |
| Mgr. Ľudmila Svoreňová | prednostka MsÚ |
| Bc. Pavel Baláž | náčelník MsP |
| Mgr. Dáša Paszkiewiczová | vedúca kancelárie primátora mesta - vedúca projektového tímu |
| JUDr. Norbert Gecso | vedúci oddelenia vnútornej správy |
| Ing. Zoltán Varga | vedúci oddelenia ekonomiky a majetku mesta |
| Ing. Ivan Vanko | vedúci oddelenia výstavby, životného prostredia a stratégie rozvoja |
| PhDr. Peter Fehér | vedúci oddelenia školstva, kultúry a športu |
| Bc. Erika Szabová | vedúca referátu ekonomiky |
| Eva Miguelová | vedúca referátu školstva, kultúry a športu |
| Mária Gyetvaiová | vedúca referátu prevádzky a údržby |
| Ing. Vladimír Šoóš | vedúci referátu stavebného poriadku |
| Ing. arch. Erika Anderková | vedúca referátu stratégie rozvoja |

Na úvodnom stretnutí štartu projektu sa z projektového tímu nezúčastnila Mgr. Dáša Paszkiewiczová.

V priebehu realizácie projektu boli na jednotlivé workshopy prizvaní ďalší zamestnanci úradu, ktorí boli kompetentní pre popis a hodnotenie procesov jednotlivých oblastí.



Mapa procesov

Na úvodnom stretnutí štartu projektu bol projektovým tímom aktualizovaný a pripomienkovaný návrh mapy procesov MsÚ. Mapa procesov bola po niekoľkonásobnom pripomienkovaní odsúhlasená.

Pre prípravu návrhu mapy procesov boli použité informácie z www stránky mesta, zo Zákona č. 369/1990 Z.z. o obecnom zriadení, z platného Organizačného poriadku a skúsenosti a znalosti konzultanta.

Procesy úradu neboli identifikované podľa jednotlivých organizačných zložiek, ale z pohľadu logického priebehu procesu, t.j. niektoré procesy sú prierezové naprieč celým úradom (napr. Riadenie a registratúra, Tvorba a plnenie rozpočtu), alebo niektoré sú spoločné (pri takýchto procesoch by mal byť stanovený jednotný postup činností) pre všetky organizačné jednotky napr. proces Zapisovateľ komisie MsZ.

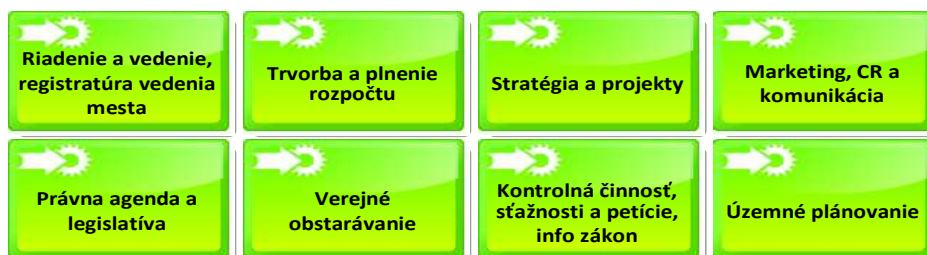
Projektovým tímom bolo identifikovaných:

- **8 manažérskych procesov**
- **22 hlavných procesov z toho:**
 - **9 procesov Front office**
 - **13 procesov Back Office**
- **4 podporné procesy**, pričom vo fáze popisu procesov na úroveň činností dva procesy rozdelili zamestnanci úradu na proces pre mesto a proces pre školstvo (Personalistika a rozvoj LZ a Účtovníctvo a financie).

Projektový tím odsúhlasil nasledujúcu **mapu procesov**:



Manažérske procesy



Hlavné procesy

Front office



Back office



Podporné procesy





2. Etapa projektu: Vytvorenie procesného modelu MsÚ

2.1. Úlohy etapy

V rámci tejto etapy projektu boli realizované činnosti, ktorými bol zmapovaný a popísaný existujúci stav procesov a organizácie úradu:

- bol vyškolený projektový tím na metodiku identifikovania a popisu procesov úradu,
- bola popísaná existujúca organizačná štruktúra na úroveň jednotlivých funkčných miest,
- boli identifikované subprocesy k jednotlivým procesom z vrchnej mapy procesov,
- boli popísané subprocesy na úroveň činností,
- boli priradené kompetencie, vstupy, výstupy a používané IT aplikácie k jednotlivým činnostiam,
- boli verifikované procesy spracovateľmi.

Termín: 28.6.2015

2.2. Použitá metodika

V rámci tejto časti projektu sa ďalšie činnosti realizovali v dvoch súbežných úrovniach:

1. Mapovanie a popis procesov,
2. Mapovanie ľudských zdrojov.

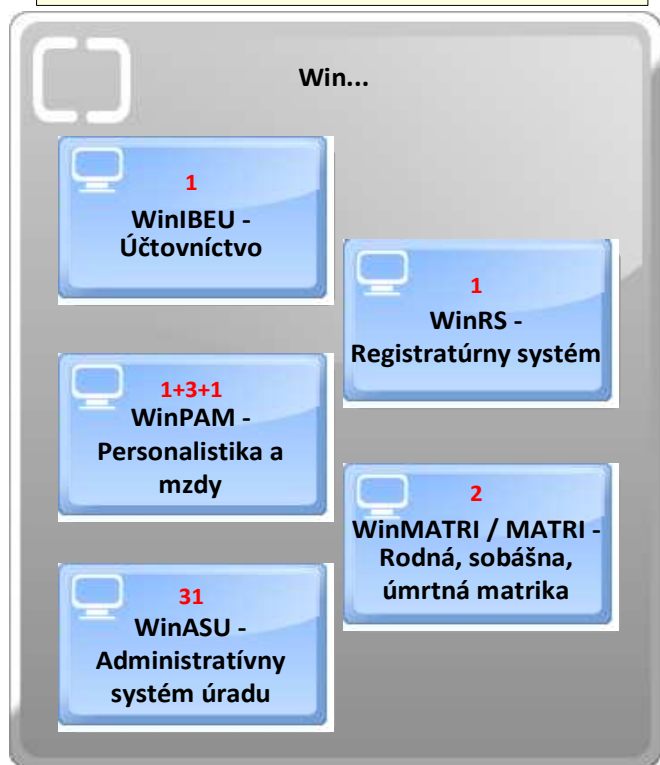
V rámci tejto etapy boli taktiež zmapované IT aplikácie, ktoré sa na Mestskom úrade používajú. Zoznam aplikácií a modulov, ktorý nám bol poskytnutý bol zaznamenaný v nasledujúcej **mape IT aplikácií**:



DATA LAN, a.s.



IVeS, organizácia pre informatiku verejnej správy



MVSR





2.2.1. Mapovanie a popis procesov

Pracovné stretnutia, na ktorých sa popísali vybrané procesy boli realizované v termínoch od 19.5.2015 do 21.5.2015.

V rámci popisu **36 procesov** z mapy procesov bolo popísaných **273 podprocesov 1. úrovne** a **879 podprocesov 2. úrovne**.

Nakoľko niektoré procesy neboli verifikované, v tabuľkách sú uvedené popisy, tak ako boli prvotne nastavené kompetentnými pracovníkmi.

Všetky detailné popisy procesov sú uložené v adresári „*Súčasný stav procesov*“.

2.2.2. Mapovanie ľudských zdrojov

Informácie a podklady pre vytvorenie súčasnej organizačnej štruktúry mesta boli získané z platného Organizačného poriadku mestského úradu vo Filakove z 1.3.2012, Organizačnej štruktúry vrátane počtu pracovných miest, pracovných náplní jednotlivých pracovníkov a informácií z webovej stránky mesta www.filakovo.sk.

Následne bola organizačná štruktúra mesta odkonzultovaná a upravená s vedením mesta podľa súčasného stavu.

K termínu začiatku projektu bol počet pracovných pozícií na MsÚ 39, s počtom 36,4 pracovných úväzkov. Z uvedeného počtu bola jedna pracovníčka dlhodobo práceneschopná.

Jedna pracovníčka - sekretárka prednostu má pracovnú zmluvu na zastupovanie počas materskej dovolenky.

Piati pracovníci mestského úradu majú skrátené pracovné úväzky:

- Referent referátu evidencie obyvateľstva – 0,8 pracovného úväzku,
- Dvaja referenti na úseku miestnych daní – 0,8 a 0,6 pracovného úväzku,
- Dve upratovačky – po 0,6 pracovného úväzku.

Organizačné zmeny, ktoré boli realizované na MsÚ počas trvania projektu:

- Týždeň pred začiatkom projektu (koncom apríla) odišiel z MsÚ vedúci oddelenia výstavby, životného prostredia a stratégie rozvoja Ing. Július Kovács. Zastupovaním vedúceho oddelenia výstavby bol poverený Ing. Ivan Vanko.
- 23.6.2015 bolo vyhlásené výberové konanie na obsadenie funkcie vedúceho oddelenia výstavby, životného prostredia a stratégie rozvoja Mestského úradu vo Filakove.
- Vo výberovom konaní uspel Ing. Ivan Vanko, ktorý sa od 1.8.2015 stal vedúcim oddelenia výstavby, životného prostredia a stratégie rozvoja.
- Od 29.6.2015 je na dlhodobej PN Ing. Judit Popovics, samostatná odborná referentka referátu stratégie a rozvoja mesta.
- Dňa 14.7.2015 bolo vyhlásené a zverejnené výberové konanie na obsadenie týchto pracovných miest na oddelení výstavby, životného prostredia a stratégie rozvoja mesta Mestského úradu vo Filakove:
 - Pracovné miesto samostatného odborného referenta/referentky pre úsek výstavby – túto pozíciu pôvodne zastával Ing. Ivan Vanko.



- Pracovné miesto samostatného odborného referenta/referentky pre úsek stratégie rozvoja mesta - zastupovanie počas materskej dovolenky Ing. Judit Popovics.

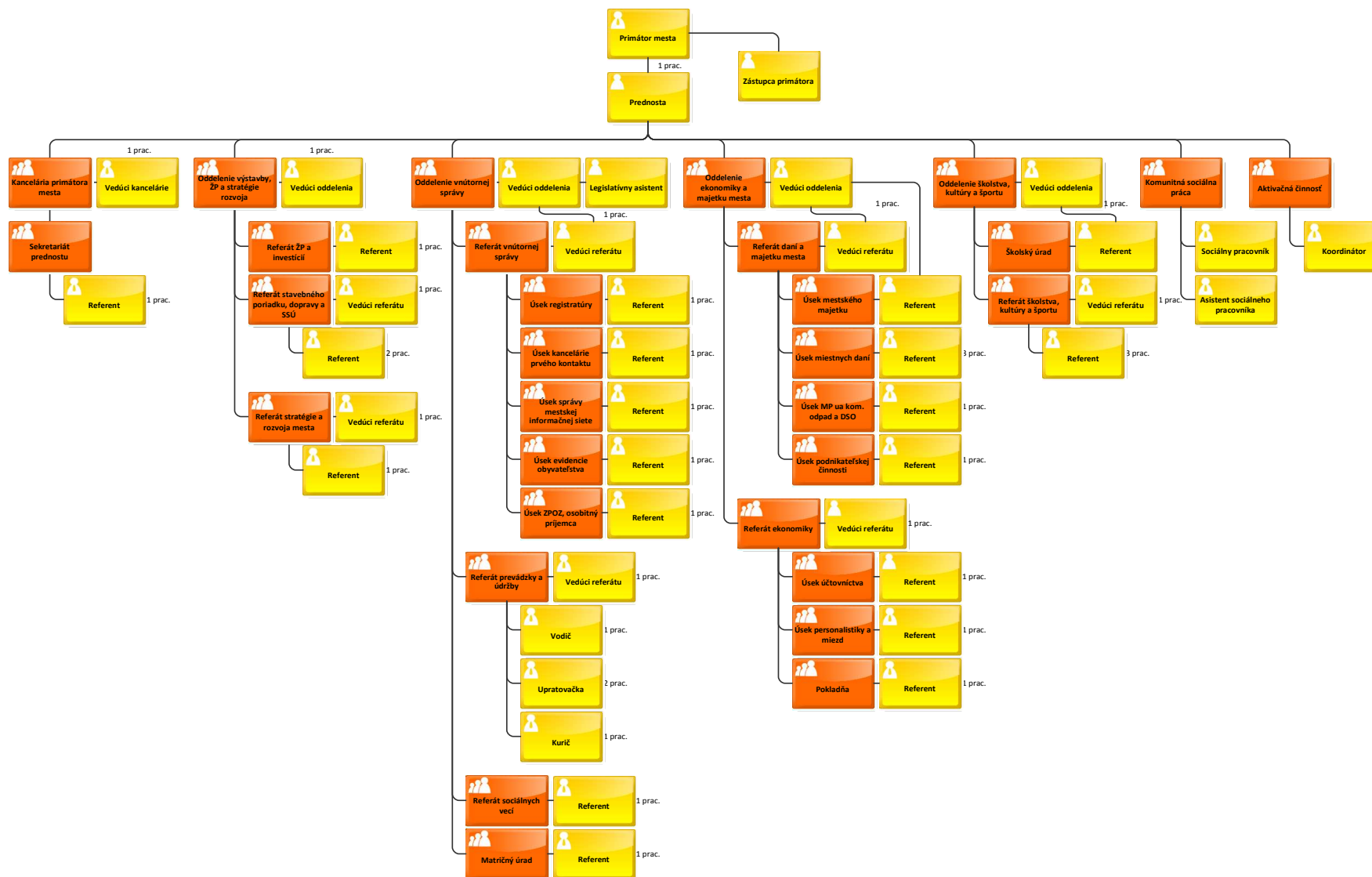
Do termínu prípravy tejto záverečnej správy neboli ešte známe výsledky výberových konaní na uvedené pozície.

V ďalšom postupe projektu bolo zistené, že platná organizačná štruktúra nezodpovedá súčasnému stavu na MsÚ. Pracovné náplne jednotlivých pracovníkov nie sú v súlade s platným Organizačným poriadkom ani s reálnym vykonávaním jednotlivých činností. Niektoré agendy sú nelogicky „porozhadzované“ medzi viacerých pracovníkov.

Existujúca organizačná štruktúra MsÚ je znázornená na nasledujúcom obrázku:



Závěrečná správa Procesný audit Mestského úradu Filakovo





2.3. Výstupy etapy

Výstupmi etapy boli:

- Zoznam funkčných miest a rolí,
- Popísané procesy z vrchnej mapy procesov na úroveň činností,
- Priradená početnosť k jednotlivým činnostiam,
- Priradené kompetencie k jednotlivým,
- Priradené vstupy a výstupy (produkty) k jednotlivým činnostiam,
- Priradené IT aplikácie, ktoré sa využívajú pri realizácii jednotlivých činností, (Všetky informácie sú uvedené v zberných hárkoch v adresári „*Súčasný stav procesov*“.)
- Zoznam identifikovaných a popísaných procesov a podprocesov 1. úrovne,
- Popísaná existujúca organizačná štruktúra na úroveň funkčných miest.

3. Etapa projektu: Vecná procesná analýza

3.1. Úlohy etapy

Primárnym cieľom hodnotenia procesov bolo identifikovať kritické procesy, alebo časti procesov a dôvody ich problémov. Cieľom analýzy súčasného stavu bolo hľadanie námetov a príležitostí k jeho zlepšeniu.

V rámci tejto etapy projektu boli podľa schváleného harmonogramu realizované tieto činnosti:

- vytipovanie respondentov pre hodnotenie procesov,
- príprava plánu workshopov pre skupinové hodnotenie procesov,
- zistenie stavu procesov,
- vyhodnotenie stavu procesov,
- špecifikácia problémových oblastí a predbežný návrh zmien.

Termín: 26.7.2015

3.2. Vyhodnotenie vecnej procesnej analýzy

Táto časť bude zameraná na zhrnutie silných a slabých stránok a kritických miest v celom systéme riadenia MsÚ.

Silné stránky:

1. Vôľa manažmentu priblížiť sa klientom a zlepšiť služby MSÚ.
2. Pozitívne hodnotenie a vnímanie zmien vo vedení mesta.
3. Záujem o elektronizáciu služieb úradu (DCOM).
4. Snaha o rozšírenie služieb úradu (IOM).
5. Presun niektorých podpisových práv na vedúcich oddelení – rýchlejšie vybavovanie jednotlivých spisov.



6. Vypracovaný Komunitný plán sociálnych služieb mesta Fiľakovo. Zriadenie Komunitných centier.
7. Využívanie terénnych sociálnych pracovníkov na edukáciu „neprispôsobivých“ občanov mesta a na pomoc pri šetreniach v domácnostiach.
8. Využívanie tzv. projektových pracovníkov (MOS) a študentov (absolventská prax) pre rôzne pomocné práce v rámci úradu a pri upratovaní mesta.
9. Snaha o realizáciu zmien na úrade, ktoré by zefektívnilu prácu úradu – dôkazom je aj realizácia tohto projektu „Procesného auditu MsÚ Fiľakovo“.
10. Elektronizácia niektorých činností na úrade – zavedený dochádzkový systém, používanie čiarových kódov na výmeroch, čítačka čiarových kódov.
11. Množstvo úspešných projektov, aj medzinárodných.
12. Snaha o výstavu nových nájomných bytov.
13. Hľadanie nových spôsobov komunikácie s občanmi – napr. City Monitor.
14. Veľmi dobrá spolupráca s MsP.
15. Veľmi dobrá spolupráca a komunikácia s domovom dôchodcov – Nezábudka, n.o.

Slabé stránky:

1. U občanov - zlé povedomie o úradníkoch a práci na úrade.
2. Rovnaké finančné ohodnotenie pracovníkov bez ohľadu na vzdelanie, množstvo práce a zodpovednosť.
3. Slabá počítačová gramotnosť niektorých zamestnancov.
4. Neskoré informovanie zamestnancov.
5. Nevyhovujúce pracovné prostredie, zastaralá IT infraštruktúra.
6. Nedostatočné využívanie IT nástrojov na komunikáciu.
7. Komplikované a neprehľadné rozloženie jednotlivých agend.
8. Časté dohľadávanie informácií, slabá informovanosť v rámci úradu.
9. Neochota niektorých pracovníkov poskytovať potrebné informácie a vykonávať činnosti nad rámec povinností uvedených v pracovnej náplni.
10. Na úrade nie sú nastavené a nerealizujú sa procesy marketingu a cestovného ruchu.
11. Nie sú dostatočne nastavené a podporené procesy internej a externej komunikácie.
12. Nejednoznačne nastavené kompetencie jednotlivých útvarov a funkčných miest.
13. Nie sú známe strategické zámery mesta, nie je aktualizovaný PHSR.
14. Nie sú jasne stanovené priority oblastí.
15. Nie sú vypracované a schválené koncepcie, chýba základ, na ktorom sa dá stavať.
16. Nedoriešené „historické“ veci.
17. Nie sú jasné kompetencie (nositelia úloh) pri organizovaní akcií a pri realizácii projektov.
18. Medzi platnými pracovnými náplňami a reálne vykonávanými činnosťami nie je zhoda.
19. Chýba jasné zadanie úloh - termín, zodpovednosť, kontrola plnenia.
20. Nie sú jednotné formuláre (niektoré sú zastaralé).



21. Slabý záujem a spolupráca s občanmi, podnikateľmi a združeniami pri riešení strategických úloh mesta.
22. Neexistuje interný portál úradu – intranet.
23. Nie všetci pracovníci sú „tímoví hráči“.
24. Nefungujúca kultúra a šport.
25. Nevyužívanie plnej funkcionality zakúpených modulov v IS Korwin.
26. Nedostatočná komunikácia so „satelitmi mesta“ – MSKS, Hradné múzeum, NTIC...

Riziká:

1. Odchod prednostky – školstvo (rozpočet, súhrnná správa), personalistika, príprava VZN, rozpočet mesta, ochrana OÚ. Postupným odovzdávaním agendy a prijatím navrhovaných zmien v procesoch je možné toto riziko minimalizovať.
2. Poddimenzovanosť niektorých útvarov – Oddelenie stratégie a rozvoja mesta, Oddelenie výstavby ŽP a SSÚ.
3. Neexistujúca komplexná evidencia všetkého majetku mesta, nedostatočné alebo žiadne informácie o stave majetku.
4. Nedostatočný dosah na VPS.
5. Nedostatočné personálne pokrytie procesov verejného obstarávania.
6. Využívanie operačného systému, ktorý už nemá podporu od dodávateľa – nedostatočná ochrana IT.
7. Využívanie osobných automobilov na služobné cesty – riziko nehody.
8. Náplne práce sú rôzne pre rovnaké FM.
9. Nejednoznačné názvy FM.
10. Nie je zastupiteľnosť na niektorých pozíciách.

Hodnotenie, identifikácia a popis problémových oblastí analyzovaných procesov sú uvedené v predchádzajúcej časti tejto záverečnej správy.

V uvedenej časti sú taktiež navrhnuté aj rýchle a nenákladné opatrenia, návrh zmeny procesov, návrhy nových procesov a návrhy na organizačné zmeny.

3.4. Vyhodnotenie analýzy pracovných náplní a OP

V rámci tejto etapy bola vykonaná aj analýza pracovných náplní jednotlivých pracovníkov a náplní jednotlivých útvarov podľa platného Organizačného poriadku zo dňa 1.3.2012.

Niektoré zistenia, ktoré boli získané aj v rámci procesnej analýzy sú uvedené v predchádzajúcich častiach.

Zistenia:

- Rovnaké funkčné miesta majú rôznu pracovnú náplň.
- Nesúlad medzi Organizačným poriadkom a organizačnou štruktúrou – rôzne označovanie funkčných miest, nesúlad v počte pracovníkov na jednotlivých organizačných útvaroch.
- Nesúlad medzi Organizačným poriadkom a popismi pracovných náplní.
- Nesúlad medzi Organizačným poriadkom a popismi reálneho stavu procesov.



- Organizačný poriadok a taktiež pracovné náplne nie sú aktualizované v súvislosti so zmenou určitých skutočností – napr. zaradenie pracovníčok opatrovateľskej služby...
- Nesúlad medzi platnými popismi pracovných náplní a popismi reálneho stavu procesov.
- Komplikovaná a neprehľadná organizačná štruktúra. Zbytočne veľa úrovní riadenia na niektorých oddeleniach.
- Nelogické a neprehľadné rozdelenie niektorých agend do viacerých organizačných útvarov.
- Niektoré pracovné náplne obsahujú činnosti z rôznych agend. Toto súvisí aj s nastavením procesov na jednotlivých organizačných útvaroch.
- Niektoré označenia funkčných miest sú veľmi všeobecné, napr. referent referátu...
- Pracovné náplne nie sú jednotné. Vedúci pracovníci používajú rôzne formáty pracovných náplní, ale aj rôznu štruktúru pri popise pracovných náplní.
- Pracovné náplne a aj skutočné vykonávanie jednotlivých agend nie je vyvážené.
- Niektorí pracovníci vykonávajú svoju agendu len na úkor svojho voľného času (nadčasy, práca doma...) a niektorí pracovníci zvládajú svoju prácu v úplnej „pohode“ bez akéhokoľvek časového stresu. Tieto rozdiely boli zistené už pri popisoch procesov – kto, do akej hĺbky (detailu) popísal svoje procesy a akú uviedol početnosť opakovaní jednotlivých podprocesov, alebo činností.

Návrhy:

- Používať spravidla jednotné názvy funkčných miest – Referent a vedúci oddelenia. Výnimkou môžu byť niektoré špecifické pozície ako Právnik, Asistent primátora, matrikár, vodič...
- Na rozlíšenie činnosti dvoch rovnakých funkčných miest používať tzv. role pracovníkov. Priradovanie rolí konkrétnym pracovníkom umožňuje flexibilitu pri zmene v organizačnej štruktúre, v Organizačnom poriadku a v procesoch úradu.
- V pracovných náplniach neuvádzať konkrétne rozdelenie agendy, napr. podľa abecedy od A po K, ale popis pracovnej náplne funkčného miesta urobiť podľa nastavených kompetencií pre vykonávanie jednotlivých činností. V popise pracovných náplní používať výrazy - zodpovedá, schvaľuje, vykonáva, spolupracuje.
- Vykonať navrhované zmeny v organizačnej štruktúre úradu.
- Prijatť a vykonať navrhované zmeny v procesoch a návrhy nových procesov.
- Vypracovať nové pracovné náplne podľa navrhovaných procesov. Pre vypracovanie pracovných náplní použiť navrhovaný formulár.
- Vypracovať nový Organizačný poriadok v zmysle navrhovaných zmien.

Na mestskom úrade je v súčasnej dobe optimálny počet pracovníkov, ktorí ale nie sú rovnomerne vyt'ažení. Z uvedeného dôvodu je potrebné zmeniť a nastaviť niektoré procesy a logicky presunúť agendu na iný organizačný útvar.

Ďalšie návrhy sú uvedené v nasledujúcej časti tejto správy.



4. Etapa projektu: Návrh reštrukturalizácie MsÚ

4.1. Cieľ etapy

Primárnym cieľom tejto etapy bola analýza popísaných procesov a kompetencií, návrh nového dizajnu procesov a novej organizačnej štruktúry a vypracovanie tejto záverečnej správy.

Termín: 23.8.2015

Pri návrhu reštrukturalizácie sa vychádzalo z nasledujúcich podkladov:

1. Popis procesov - súčasný stav.
2. Platná organizačná štruktúra.
3. Platný Organizačný poriadok.
4. Pracovné náplne pracovníkov.
5. Výstupy vecnej procesnej analýzy.

4.2. Cieľový procesný dizajn

V tejto časti sú popísané zásadné zmeny realizovaných procesov na MsÚ.

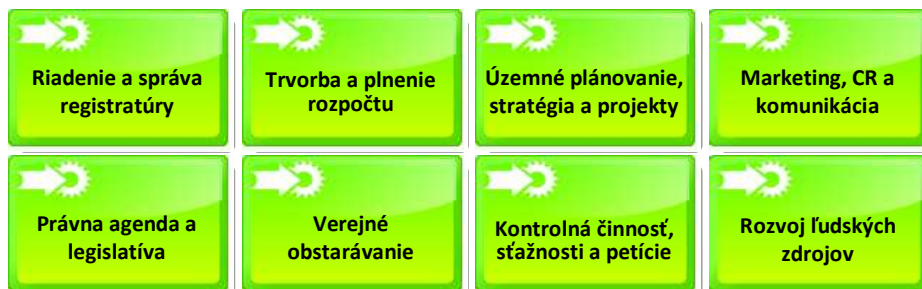
Zoznam navrhovaných procesov je uvedený v tabuľke „Zoznam procesov_návrh“. Tabuľka obsahuje veľké množstvo informácií a z uvedeného dôvodu nie je tomto dokumente uvedená.

V súvislosti s navrhovanými zmenami bola navrhnutá nová mapa procesov MsÚ vo Filákov:



Procesná mapa MsÚ vo Filakove - návrh

Manažérske procesy

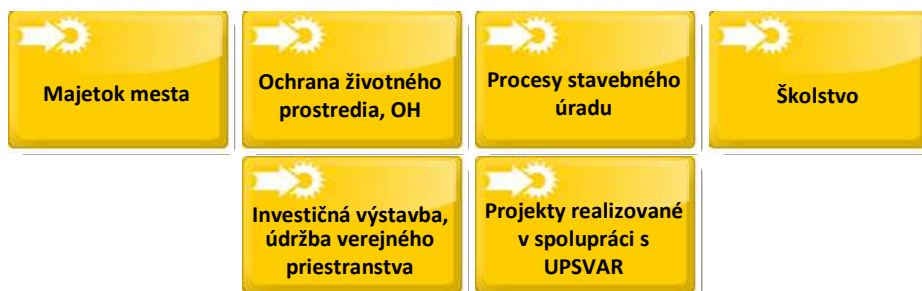


Hlavné procesy

Front Office



Back Office



Podporné procesy





V návrhu novej mapy procesov je popísaných 27 procesov:

- **8 manažérskych procesov**
- **15 hlavných procesov z toho:**
 - **9 procesov Front Office (KC)**
 - **6 procesov Back Office**
- **4 podporné procesy.**

V nasledujúcej časti sú uvedené jednotlivé navrhované procesy so základnými zmenami v rámci procesu.

4.2.1. Riadenie a správa registratúry

- Činnosti správy registratúry boli presunuté do procesu „Riadenie a vedenie, registratúra vedenia mesta“. Nový doplnený proces premenovať na „Riadenie a správa registratúry“.
- Bol zrušený proces „Správa registratúry a podateľňa“.
- Činnosti podateľne boli presunuté na navrhované Klientske centrum. Vytvoriť nový proces „Podateľňa a pokladňa“.

4.2.2. Tvorba a plnenie rozpočtu

- V návrhu procesu bol zjednotený popis prípravy podkladov pre rozpočet.
- Bol nastavený proces tvorby rozpočtu. Rozpočet bude tvorený vedúcimi jednotlivých oddelení na základe reálnych požiadaviek a potrieb v nasledujúcom roku, čím bude minimalizované množstvo prijatých rozpočtových opatrení v novom roku.

4.2.3. Územné plánovanie, stratégia a projekty

- Spojený proces „Územné plánovanie“ a „Stratégia a projekty“.
- Do procesu bola presunutá agenda podprocesov „Lokálna stratégia komplexného prístupu“ a „Monitorovanie dopytovo orientovaných projektov“ z procesu „Sociálne veci“.

4.2.4. Marketing, CR a komunikácia

V popise procesu je uvedené, ktoré činnosti bude vykonávať NTIC.

4.2.5. Právna agenda a legislatíva

Do procesu „Právna agenda a legislatíva“ bol presunutý celý proces „Exekúcie“.

4.2.6. Verejné obstarávanie

Proces verejného obstarávania je presne vymedzený legislatívou. V procese boli navrhnuté len zmeny v súvislosti so zmenou organizačnej štruktúry úradu.

4.2.7. Kontrolná činnosť, sťažnosti a petície

Kontrolná činnosť je jasne stanovená legislatívou. V procese neboli realizované žiadne návrhy.



4.2.8. Rozvoj ľudských zdrojov

Návrh nového procesu, ktorý bol zaradený medzi manažérske procesy. Nastaviť a implementovať nasledujúce podprocesy:

1. Špecifikácia požiadaviek na kvalifikáciu pracovníkov,
2. Školenia zamestnancov – externé,
3. Školenia zamestnancov interné,
4. Celoživotné vzdelávanie,
5. Hodnotenie pracovníkov,
6. Prieskum spokojnosti pracovníkov.

Pre popis požiadaviek na kvalifikáciu pracovníkov používať navrhnutý vzor popisu funkčného miesta.

4.2.9. Podateľňa a pokladňa

- Bol zrušený proces „Správa registratúry a podateľňa“.
- Zriadenie novej Role „KC – podateľňa“ v Klientskom centre.
- Bola vykonaná zmena v procese doručenej pošty – podateľňa (KC), prednosta, vedúci oddelenia. Popis je uvedený v návrhu procesu.
- Procesy „Pokladne“ boli rozdelené do internej pokladne (CP, stravné lístky, vyúčtovanie PHM) a do pokladní v KC (správne poplatky). Z uvedeného dôvodu bolo zrušené funkčné miesto v pokladni úradu.

4.2.10. Osvedčovanie podpisov a listín

Na osvedčovaciu agendu bola vytvorená nová rola „KC- osvedčovanie“, ktorú budú mať vo svojej pracovnej náplni všetci pracovníci v Klientskom centre. Procesné zmeny neboli navrhnuté.

4.2.11. Matrika

Postupy matričných úkonov sú jednoznačne stanovené legislatívou. V procese boli navrhnuté len zmeny v súvislosti so zmenou organizačnej štruktúry úradu a novými funkčnými miestami.

Nakoľko pracovníci matriky vykonávajú aj osvedčovaciu agendu, na túto agendu bola vytvorená nová rola „KC-osvedčovanie“, ktorú budú mať vo svojej pracovnej náplni všetci pracovníci v Klientskom centre.

4.2.12. Evidencia obyvateľstva a súpisné čísla

- Procesy v rámci evidencie obyvateľstva sú jednoznačne stanovené legislatívou.
- V procese boli navrhnuté zmeny v súvislosti so zaradením podprocesu „Pridelenie súpisného a orientačného čísla“ z procesu „Stavebný poriadok a doprava“, procesu „Vypracovanie správ o povesti“ a podprocesu „Správa údajov v module Kataster“ z procesu „Informatika“ do procesu „Evidencia obyvateľstva a súpisné čísla“.

4.2.13. ZPOZ

V rámci tohto procesu neboli navrhnuté žiadne procesné zmeny.



4.2.14. Podnikateľská činnosť

- Celú činnosť presunúť do Klientskeho centra.
- Do procesu boli presunuté podprocesy:
 - „Vydávanie povolenia na VKP“ z procesu „ZPOZ“,
 - „Daň za predajné automaty a nevýherné hracie prístroje“, „Daň za užívanie verejného priestranstva“ a „Daň za ubytovanie“ z procesu „Dane a poplatky“,
 - „Stávkové hry“, „Hazardné hry prevádzkované prostredníctvom výherných prístrojov“ a „Hazardné hry prevádzkované prostredníctvom technických zariadení – videohry“ z procesu „Hazardné hry“.

4.2.15. Dane a poplatky

Zmeny v procese súvisia s vytvorením role „KC-dane a poplatky“ a „KC-poplatky KO“ v Klientskom centre. V procese sú popísané aj všetky činnosti pracovníkov Back Office.

4.2.16. Stavebný poriadok a doprava

Celý proces bol presunutý do Klientskeho centra. V Klientskom centre bola vytvorená rola „KC-stavebný poriadok, doprava, SSÚ a ŽP“, táto rola okrem spracovania agendy stavebného poriadku a dopravy bude prijímať podania a vyberať poplatky z procesov „Územné plánovanie, stratégia a projekty“, „Ochrana ŽP, OH“ a „Procesy SSÚ“.

4.2.17. Sociálne veci

- Celý proces presunúť do Klientskeho centra.
- Do procesu boli presunuté podprocesy:
 - celý proces Osobitný príjemca,
 - podproces Verejná vyhláška z procesu Informátor a mediálna činnosť.
- V Klientskom centre bude rola „KC-sociálne veci“ vykonávať nasledujúce činnosti:
 - podproces „Úradná tabuľa“ a „Mestský rozhlas“ (preberanie žiadostí a vyberanie poplatkov) z procesu „Informátor a mediálna činnosť“,
 - podproces „Evidencia žiadateľov o sociálne byty“ a „Evidencia žiadateľov o kúpu mestských bytov“ z procesu „Byty a nebytové priestory“,
 - podproces „Jednorazové dávky v hmotnej núdzi“ – výplata, z procesu „Pokladňa“.
- V procese sú popísané aj všetky činnosti pracovníkov Back Office.

4.2.18. Majetok mesta

- Do procesu „Majetok mesta“ bol presunutý celý proces „Byty a nebytové priestory“.
- V rámci majetku mesta neboli navrhnuté ďalšie procesné zmeny.
- Pre správu majetku mesta bola zriadená rola „Správca mestského majetku“, ktorý bude mať vo svojej kompetencii správu všetkého majetku – budovy, byty, nebytové priestory, VP, ihriská, cintoríny, pozemky v majetku mesta a hnutelný majetok. Správca majetku mesta bude mať v kompetencii tiež vytvorenie a aktualizáciu databázy všetkého majetku mesta, prehľad o stave majetku mesta, prehľad o nájomnom, prehľad o potrebe údržby, poisťné, revízie, VZN, rozpočet...



- Správca majetku mesta by mal riešiť správu, údržbu a opravu mestských objektov v spolupráci s VPS a MOS.
- Správca majetku by mal mať v kompetencii aj prenájom nebytových priestorov.

4.2.19. Ochrana životného prostredia, OH

V procese neboli navrhnuté žiadne procesné zmeny. Navrhované zmeny v procese sú len v súvislosti s preberaním podaní a výberom poplatkov v Klientskom centre. Túto kompetenciu má rola „KC- stavebný poriadok, doprava, SSÚ a ŽP“.

4.2.20. Investičná výstavba, údržba verejného priestranstva

V procese neboli navrhnuté žiadne procesné zmeny. Pri popise procesov údržby VP boli doplnené kompetencie VPS.

4.2.21. Procesy SSÚ

V procese neboli navrhnuté žiadne procesné zmeny. Navrhované zmeny v procese sú len v súvislosti s preberaním podaní a výberom poplatkov v Klientskom centre. Túto kompetenciu má rola „KC- stavebný poriadok, doprava, SSÚ a ŽP“.

4.2.22. Projekty realizované v spolupráci s UPSVAR

- Do procesu boli presunuté procesu „Sociálne veci“ podprocesy „Dobrovoľnícka služba“ a „Absolventská prax“.
- Všetky projekty boli rozdelené na nasledujúca podprocesy:
 - „Administratívne činnosti pred realizáciou projektu“ (Schválenie počtu pracovníkov, primátorom, Príprava žiadosti, zámeru, vyhlásenia, Získanie potrebných potvrdení z príslušných úradov k žiadosti, Overenie pracovníkov z hľadiska splňania kritérií na úrade práce, Dohoda s UPSVAR).
 - „Pracovnoprávne náležitosti“ (Príprava podkladov pracovných zmlúv pre pracovníkov, Schválenie dohody so SVP primátorom, Odovzdanie pracovných zmlúv a prihlásenia do poisťovni a na UPSVAR, Objednávanie pracovných prostriedkov pre pracovníkov podľa špecifikácie, Príprava dochádzky pracovníkov).
 - „Koordínácia prác“ (Miestne kontroly vykonávania činnosti pracovníkov, kontrola a vedenie dochádzky, koordinácia činností) .
 - „Administratívne činnosti počas realizácie projektu a po ukončení projektu“.
- K jednotlivým podprocesom boli priradené nové role „Administrátor projektu UPSVAR“, „Personalista projektu UPSVAR“ a „Koordínátor projektu UPSVAR“.

4.2.23. Školstvo

V procese neboli navrhnuté žiadne procesné zmeny. V rámci procesu boli zmenené len kompetencie týkajúce sa podprocesu „Agenda príspevkov Min. školstva a dotácií ÚPSVAR“. Dotácie na stravu, školské pomôcky a dopravu bude mať vo svojej kompetencii „Referent sociálnych vecí“ a ostatné príspevky a nenormatívne finančné prostriedky rola „Účtovník“.



4.2.24. Informatika

- Proces informatiky je bez zásadných procesných zmien. V rámci procesu boli vykonané zmeny len v súvislosti so zmenou kompetencií pri nasledujúcich podprocesoch:
 - „Zverejnenie objednávok a faktúr“, „Evidencia objednávok pre MŠ a CVČ v IS“ – „Referent internej pokladne“,
 - „Zverejnenie zmlúv“ – „Správca registratúry“,
 - „Tvorba grafických prvkov (diplomy, plagáty, vizitky ...)“ – „NTIC“.
- Podproces „Správa údajov v module Kataster - Priradovanie súpisných čísiel k adresám“ bol presunutý do procesu „Evidencia obyvateľstva a súpisné čísla“.

4.2.25. Personálna agenda

- Z pôvodného procesu „Personalistika a rozvoj LZ“ bol vyčlenený a navrhnutý nový manažérsky proces „Rozvoj LZ“.
- Do procesu boli zlúčené procesy „Personalistika a rozvoj LZ – mesto“ a „Personalistika a rozvoj LZ – školy“.
- Ďalšie zmeny v procesy súvisia len so zmenou kompetencií v rámci procesu.

4.2.26. Účtovníctvo a financie

- Do procesu boli zlúčené a zjednotené procesy „Účtovníctvo a financie – mesto“ a „Účtovníctvo a financie – školy“. Agenda sa bude vykonávať na Oddelení ekonomickom spolu za školy aj mesto.
- Do procesu boli presunuté podprocesy „Centrálna evidencia a vystavovanie objednávok úradu“, „Zabezpečenie stravných lístkov“ a „Vystavenie platobných poukazov“ z procesu „Zabezpečenie prevádzky MSU, CO“ a podproces „Evidencia faktúr a prijatých výpisov“ z procesu „Správa registratúry a podateľňa“. Zásadné zmeny v súvislosti s pokladňou boli popísané vyššie.

4.2.27. Zabezpečenie prevádzky MSU, CO

V procese neboli navrhnuté žiadne procesné zmeny. V rámci procesu boli zmenené len kompetencie týkajúce sa niektorých podprocesov, ktoré súvisia s novou organizačnou štruktúrou.

4.3. Návrh organizačnej štruktúry MsÚ

Primárnym cieľom pri návrhu novej organizačnej štruktúry bolo zefektívnenie činností, logické nastavenie jednotlivých útvarov a zlepšenie proklientskeho prístupu na úrade.

Nakoľko na MsÚ vo Fíľakove bola už pred začiatkom tohto projektu vytvorená pozícia „Kancelária prvého kontaktu“, jednou z úloh projektu bolo tiež prehodnotiť fungovanie tejto pozície, prípadne navrhnúť opatrenia na skvalitnenie a rozšírenie poskytovaných služieb klientovi.

Návrhy na vytvorenie Klientskeho centra boli vypracované tak, aby spĺňali požiadavky a očakávania klientov, ale aj manažmentu mesta a pracovníkov na úrade. Aby klient vybavil podľa možnosti všetko čo potrebuje na jednom mieste a „netúlal sa po chodbách“ MsÚ



a taktiež aby pracovníci Back Office mali dostatočný pokoj a priestor na spracovávanie jednotlivých agend.

Už názov Klientske centrum klientovi napovie, že na úrade boli vykonané zásadné zmeny, najmä v súvislosti s poskytovanými službami pre neho ako klienta.

Návrh na vytvorenie Klientskeho centra na MsÚ plne rešpektuje súčasné európske trendy zákaznícky prívetivo orientovanej podoby poskytovania verejných služieb pre občanov a iné subjekty.

Klientske centrum bude slúžiť ako primárny priestor priamej komunikácie s klientmi Mestského úradu a zabezpečovať poskytovanie verejných služieb prostredníctvom osobného kontaktu.

Ako alternatívny komunikačný kanál bude Klientske centrum slúžiť pre klientske kontakty prichádzajúce prostredníctvom telefónu, ktoré sú primárne vybavované v rámci úradu (v Back-Office) na jednotlivých oddeleniach a referátoch.

V súvislosti s predpokladaným znižovaním podielu priamych osobných kontaktov a zvyšovaním podielu klientskych kontaktov prostredníctvom elektronickej komunikácie v budúcnosti predpokladáme postupný prechod kompletného zabezpečovania komunikácie s klientom (osobne, telefónom, poštou, e-mailom, faxom) na Klientske centrum.

Úlohou Klientskeho centra je zabezpečovať **procesy Front Office** v podobe:

- *na mieste obratom obslúžiť klienta,*
- *prípadne priamo dohodnúť osobné stretnutie klienta s príslušným odborným referentom úradu v rámci Middle Office,*
- *alebo odovzdať podklady na ďalšie spracovanie bez nutnej účasti klienta v rámci procesov Back Office.*

Hlavným zámerom, na ktorý sme sa pri návrhu Klientskeho centra sústredili je zabezpečiť zákaznícku orientáciu poskytovania služieb s dodržaním nasledujúcich zásad:

- *Dostupnosť informácií a služieb – z hľadiska klientov je dôležité, aby komunikácia a informácie boli jednoduché, zrozumiteľné a prístupné na jednom mieste.*
- *Efektívnosť – v Klientskom centre klient vybaví svoju požiadavku, pokiaľ je to možné v jednom kontinuálnom čase pri minimálnej dobe čakania. Duplicitné činnosti, prípadne činnosti nepridávajúce hodnotu sú eliminované.*
- *Klient nie je obťažovaný – klient poskytuje úradu iba nevyhnutné informácie a to iba raz. Ak si riešenie požiadavky klienta vyžaduje vyjadrenia viacerých oddelení / útvarov MsÚ, tieto sú zabezpečované interne oddelením, ktoré požiadavku rieši, bez účasti klienta. Klient nie je obťažovaný chodením po úrade.*
- *Výkonný a ústretový personál – jedným z najdôležitejších faktorov úspešnosti realizácie navrhovaných zmien je zabezpečiť obsadenie jednotlivých funkčných miest a rolí v Klientskom centre pracovníkmi s požadovanou kvalifikáciou (zručnosťami, schopnosťami a skúsenosťami) a komunikačnými schopnosťami.*

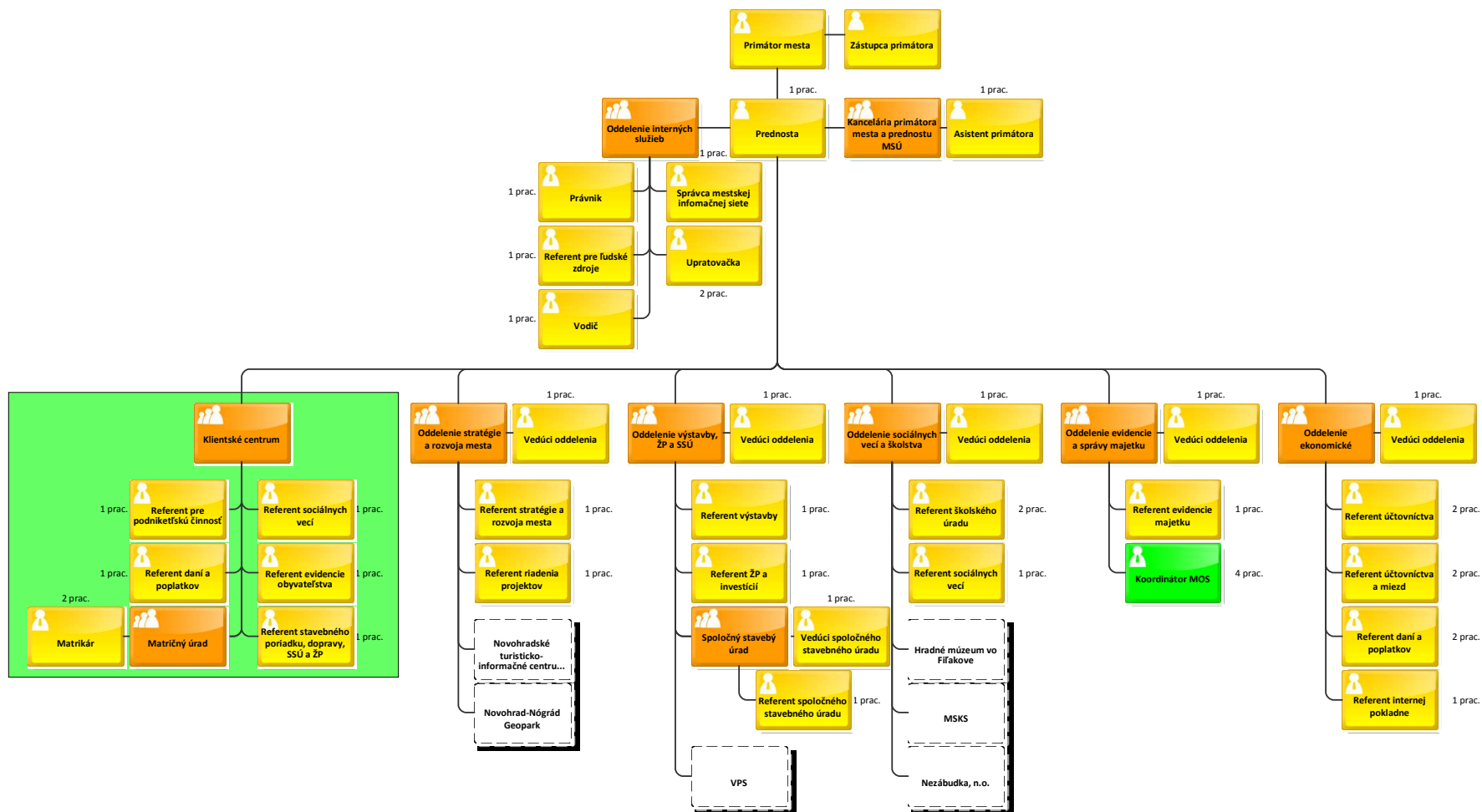
V súvislosti s navrhovanými procesnými zmenami a zmenami v kompetenciách bola navrhnutá nová organizačná štruktúra MsÚ.



Záverečná správa Procesný audit Mestského úradu Fiľakovo



Organizačná štruktúra MsÚ:





Pre porovnanie súčasného stavu počtu útvarov a pracovníkov s navrhovanými zmenami organizačnej štruktúry bola vypracovaná nasledujúca porovnávacia tabuľka:

Štatistika súčasného a navrhovaného stavu FM:

| Organizačný útvar - oddelenie | Počet prac. | Suma úväzkov | Organizačný útvar - oddelenie | Počet prac. | Suma úväzkov |
|---|--|--------------|---|-------------------|---------------------|
| Prednosta MSÚ | 1 | 1,0 | Prednosta MSÚ | 1 | 1,0 |
| Kancelária primátora mesta | 2 | 2,0 | Kancelária primátora mesta a prednostu MSÚ | 1 | 1,0 |
| | | | Oddelenie interných služieb | 6 | 5,0 |
| | | | Klientske centrum | 7 | 7,0 |
| Oddelenie výstavby ŽP a stratégie mesta | 8 | 8,0 | Oddelenie stratégie a rozvoja mesta | 3 | 3,0 |
| | | | Oddelenie výstavby, ŽP a SSÚ | 3 | 3,0 |
| | | | Spoločný stavebný úrad | 2 | 2,0 |
| Oddelenie vnútornej správy | 12 | 11,0 | zrušené | | |
| Oddelenie ekonomiky a majetku mesta | 10 | 8,4 | Oddelenie evidencie a správy majetku mesta | 6 | 6,0 |
| | | | Oddelenie ekonomické | 8 | 7,5 |
| Oddelenie školstva, kultúry a športu | 6 | 6,0 | Oddelenie sociálnych vecí a školstva | 4 | 4,0 |
| Spolu | 39 | 36,4 | | 41 | 39,5 |
| Počet organizačných útvarov - 11 Počet vedúcich pracovníkov - 11 | z toho 2 pracovníci dlhodobu PN, reálne 38 pracovníkov* | | Počet organizačných útvarov - 8 Počet vedúcich pracovníkov - 8 | bez MOS 37 | bez MOS 35,5 |

*** do uvedeného počtu pracovníkov bol započítaný 1 pracovník, nakoľko v období prípravy tejto správy bolo vyhlásené výberové konanie na zastupovanie počas PN (MD).**

4.4. Popis pracovnej náplne

Pre vypracovanie nových pracovných náplní jednotlivých pracovníkov navrhujeme nový formulár.



4.4. Postup implementácie zmien

Pre implementáciu zmien je navrhnutý nasledujúci postup:

1. Určenie priorít.
2. Schválenie a implementácia QUICK WINS.
3. Definovanie projektov pre implementáciu navrhovaných procesných zmien.
4. Oboznámenie pracovníkov s prijatými zmenami.
5. Preškolenie pracovníkov v Klientskom centre na témy – komunikácia, empatia a asertivita.
6. Doladenie činností a kompetencií v navrhovaných procesoch.
7. Vypracovanie nového Organizačného poriadku v zmysle Zákona č. 369/1990 Z.z. o obecnom zriadení a návrhu procesov.
8. Vypracovanie „Procesných smerníc“ podľa navrhnutého formulára.
9. Vypracovanie popisov funkčných miest, typov pracovníkov a rolí podľa navrhovaného formulára.
10. Vypracovanie pracovných náplní pracovníkov podľa navrhnutého formulára.
11. Príprava a schválenie nových formulárov.



Záver

Po úspešnej implementácii navrhovaných zmien procesov a organizačnej štruktúry, prípravy a aktualizácie súvisiacich dokumentov bude mať MsÚ pripravený dobrý základ pre vybudovanie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2008, alebo iných efektívnych systémov riadenia založených na procesnom riadení.

Pre vypracovanie požadovaných dokumentov – Procesných smerníc, popisov funkčných miest a pracovných náplní má MsÚ všetky potrebné informácie a údaje vo výstupoch projektu.

Naša spoločnosť je pripravená kedykoľvek Vám poskytnúť svoje služby pri príprave procesnej dokumentácia MsÚ.

Záverom ďakujeme všetkým zamestnancom MsÚ, ktorí poskytli potrebné informácie v priebehu realizácie projektu a svojimi podnetnými pripomienkami a názormi aktívne prispeli k vypracovaniu výstupov projektu!