



Příloha č.3 - Stručná průběžná zpráva – Procesní a personální audit Magistrátu města Liberce

Zpracoval: Roman Fišer, Arnošt Vopat – ATTIS software

Datum: 25.8.2021

Shrnutí

Zpráva shrnuje stav projektu k 24.8.2021. Byla zpracována jako pracovní dokument pro informování vedení města o celkovém konceptu, aktuálním stavu a navrhovaném postupu.

Ve zprávě rekapitulujeme cíle a výstupy projektu, seznamujeme s celkovými přístupy k řešení a uvádíme první zjištění a návrh dalšího postupu.

Cíle projektu

1. **Zhodnocení stávajícího stavu a navržení odpovídajícího personálního zajištění chodu úřadu včetně identifikace úzkých míst a rizik.**
2. **Návrh budoucího stavu procesů ve formě modelů a komentářů.**

Výstupy projektu

Výstupy projektu zhodnotí aktuální stav procesů, procesního řízení a řízení lidských zdrojů. Ve spolupráci se zadavatelem bude definován cílový koncept procesního uspořádání, který bude rozpracován do procesního a organizačního modelu budoucího uspořádání MML v programu ATTIS.

Součástí výstupů bude návrh nových, resp. inovovaných řídicích nástrojů (procesní řízení, KPIs a controlling) a návrh na řízení implementace.

Přístup k řešení

Pro celkový přístup k řešení využíváme metodická doporučení MV ČR a MMR ČR a dobrou praxi z projektů z měst ČR.

Řízení města jako řízení veřejnoprávní korporace a role MML

Poskytování veřejných služeb a řízení rozvoje města posuzujeme v kontextu veřejnoprávní korporace města – Magistrátu města Liberce a zřizovaných, resp. ovládaných organizací. Stejně jako v komerční sféře platí, že organizace by se měla soustředit na své strategické kompetence, které přímo podporují její hlavní poslání. Strategické kompetence Magistrátu města Liberce vidíme ve třech hlavních oblastech:

1. **Poskytování veřejných správních služeb přenesené a samostatné působnosti (správní službou rozumíme zabezpečování plnění právních nároků a povinností občanů a dalších zainteresovaných stran).**
2. **Podpora politického vedení města v oblasti plánování a realizace rozvoje města ve vztahu ke strategickému a finančnímu plánování, v řízení rozvojových a investičních projektů.**



3. Podpora politického vedení města v naplňování péče řádného hospodáře zejména v oblasti řízení kontroly organizací veřejnoprávní korporace města a správě městského majetku.

Štíhlý magistrát by měl mít své procesy a zdroje nastaveny tak, aby umožňovaly efektivně zabezpečovat především výše uvedené oblasti. Právě řízení rozvoje města s vazbou na řízení a kontrolu celé městské veřejnoprávní korporace přináší nejširší možnosti efektivnějšího a hospodárnějšího chodu města. Optimalizace řídicích procesů by měla být doplněna komplexním reportingem, který umožní vedení města rozhodovat na základě ověřených dat.

Z hlediska celkové efektivity nepovažujeme za vhodné, aby MML suploval poskytovatele věcných služeb – viz dále.

Zaměření na služby

Město a jeho organizace naplňují své poslání prostřednictvím veřejných služeb. Proto by měl být katalog poskytovaných služeb jedním z klíčových dokumentů řízení města. Služby by měly být plánovány s ohledem na kvalitu a kapacitu a měly by navazovat na strategické řízení města.

Pro nastavení a optimalizaci procesů MML ve vazbě na komplexní fungování celé veřejnoprávní korporace města nepostačuje rozdělení služeb, resp. procesů na přenesenou a samostatnou působnost. Ve vazbě na strategické kompetence MML pracujeme s kategorizací služeb, která je uvedena v tabulce níže:

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

Správní služby (státní správa i samospráva) a řídicí služby bezprostředně souvisí s posláním magistrátu ve správě rozvoji území města. Tyto služby by měly být realizovány přímo Magistrátem města Liberce, pro ně by měly být optimalizovány procesy a rozvíjeny strategické kompetence MML.



U dalších typů služeb je vhodné zvažovat možnost jejich poskytování specializovanými městskými organizacemi, případně dodavatelsky komerčními subjekty.

Klíčové procesy

Procesy představují přesně stanovené postupy poskytování služeb. Konkrétní služba by měla být vždy výstupem konkrétního procesu. Na procesy jsou plánovány zdroje – včetně alokovaných lidských kapacit. Vazba SLUŽBA – PROCES – ZDROJ umožňuje průběžně řídit a kontrolovat kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

Návrh klíčových procesů, které tvoří rámec procesního auditu, vychází z metodických dokumentů MVČR a dobré praxe z dalších měst:

1) Řídící a kontrolní procesy

- a) Strategické řízení města – tvorba strategických dokumentů
- b) Řízení implementace strategií – cíle, akční plány projekty, procesy
- c) Řízení rozpočtu a rozpočtového výhledu
- d) Finanční kontrola i interní audity dle zák. 320/2001 Sb.
- e) Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města
- f) Tvorba řídicích dokumentů – včetně nastavení procesů
- g) Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců
- h) Řízení a kontrola městských organizací
- i) Správa majetkových podílů a účastí města v jiných organizacích
- j) Řízení kvality

2) Hlavní procesy – správní služby

- a) Procesy v členění agend přenesené působnosti (správní služby státní správy)
- b) Procesy v členění agend samostatné působnosti (správní služby samosprávy)

3) Hlavní procesy – věcné služby

4) Provozní procesy

- a) Lidské zdroje a personalistika
- b) Údržba budov a zařízení
- c) Správa dlouhodobého majetku
- d) Informační a komunikační technologie
- e) Ekonomika, daně, účetnictví
- f) Správa dotací
- g) Nákup

5) Podpůrné procesy

- a) Rozvoj města, projektová kancelář
- b) Propagace, PR
- c) Právní služby
- d) Řízení investic

Kategorie procesů odpovídají navrženým kategoriím služeb. Při auditu a následném návrhu budoucího stavu je třeba primárně pracovat s řídicími procesy, které budou v implementační fázi využity pro řízení změny. Řídící procesy se týkají bez výjimky všech odborů a je nutné je napříč odbory standardizovat. To se týká i většiny provozních procesů.

Lidské zdroje

Lidské zdroje lze posuzovat z pohledu kapacity a kvality. Obě kritéria by měla vycházet z požadavků standardizovaných procesů. Pro předběžné celkové posouzení počtu



zaměstnanců lze orientačně využít srovnání s jinými městy s podobnou charakteristikou (benchmarking). Vlastní personální audit bude vycházet z návrhu budoucího stavu procesů.

Řízení kvality

Posláním řízení kvality je zajistit průběžné zlepšování systému řízení s cílem zvyšovat kvalitu a efektivitu služeb. Jako doporučené minimum je vhodné využít Metodické doporučení pro řízení kvality v územně samosprávných celcích (MVČR).

Předběžná zjištění a optimalizační teze

Systém řízení procesů

MML nemá aktuálně zavedeno řízení procesů. Procesy nejsou definovány a promítnuty do pracovních náplní zaměstnanců MML. Některé postupy jsou popsány ve směrnících a pokynech, nejedná se ale o procesní formu, která by jasně definovala toky činností a vymezoval odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců. To vnímáme jako nedostatek především tam, kde na procesech podílí více oborů (postupně se zapojují do procesů) nebo kde provádějí obdobné agendy podle jednotných pravidel.

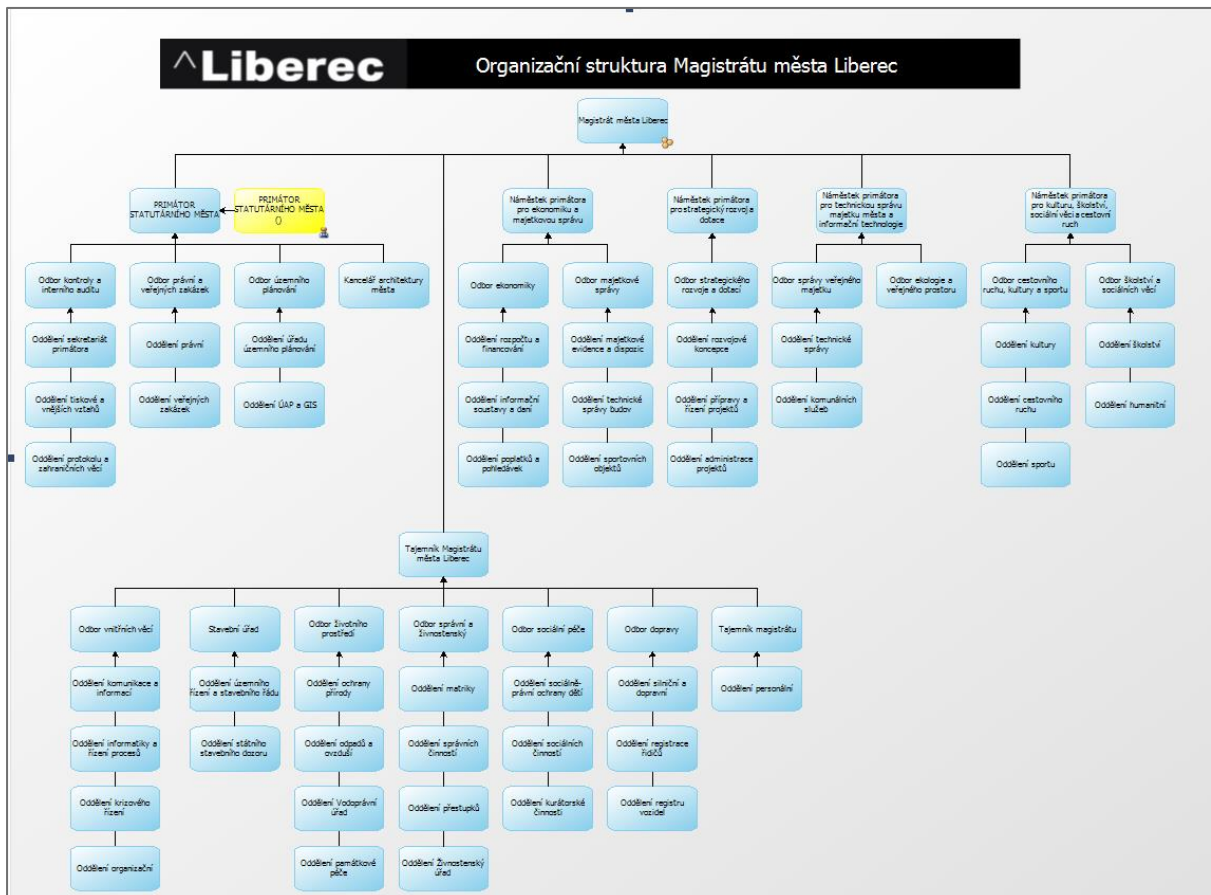
Zpracovali jsme první návrh vrcholového procesního modelu v sw ATTIS, současně jsme v tomto nástroji vytvořili model aktuální organizační struktury. Na základě předaných popisů pracovních míst jsme provedli úvodní analýzu procesních rolí, abychom mohli dokončit propojení procesního modelu s pracovními místy a následně vytvořit dynamický procesně – organizační model MML. Ten budeme dále využívat pro analýzu současného stavu navrhovaná řešení. ATTIS současně umožní automatické generování popisů pracovních míst návazně na navrhované změny.

V první řadě se zaměřujeme na standardizaci řídicích procesů jako nástroje pro další rozvoj MML.



| Číslo | Název | Typ procesního kroku | Vlastník procesu |
|-------|--|-----------------------------------|------------------|
| 01 | Procesní model MML | Město | |
| 01 | Řídící a kontrolní procesy | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Tvorba, reporting a hodnocení ukazatelů a metrik pro řízení města | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Řízení implementace strategií – cíle, akční plány projekty, procesy | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Vymezení odpovědností a pravomocí a tvorba pracovních náplní zaměstnanců | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Správa majetkových podílů a účastí města v jiných organizacích | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Tvorba řídicích dokumentů – včetně nastavení procesů | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Řízení a kontrola městských organizací | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Řízení kvality | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Strategické řízení města – tvorba strategických dokumentů | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Finanční kontrola i interní audity dle zák. 320/2001 Sb. | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| | Řízení rozpočtu a rozpočtového výhledu | Procesní oblast - řídicí procesy | |
| 02.01 | Správní služby státní správy | Procesní oblast - hlavní procesy | |
| 02.02 | Správní služby samosprávy | Procesní oblast - hlavní procesy | |
| 02.03 | Věcné služby pro externí zákazníky | Procesní oblast - hlavní procesy | |
| 03 | Provozní procesy | Procesní oblast - provozní pro... | |
| | Ekonomika, daně, účetnictví | Proces provozní | |
| | Údržba budov a zařízení | Proces provozní | |
| | Správa dlouhodobého majetku | Proces provozní | |
| | Správa dotací | Proces provozní | |
| | Informační a komunikační technologie | Proces provozní | |
| | Nákup | Proces provozní | |
| | Lidské zdroje a personalistika | Proces provozní | |
| 04 | Podpůrné procesy | Procesní oblast - podpůrná | |
| | Vztahy s veřejností, komunikace | Proces podpůrný | |
| | Právní služby | Proces podpůrný | |
| | Rozvoj města, projektová kancelář | Proces podpůrný | |
| | Marketing a reklama | Proces podpůrný | |

Obrázek 1 Vrcholový procesní model – ATTIS



Obrázek 2 Organizační struktura MML – ATTS



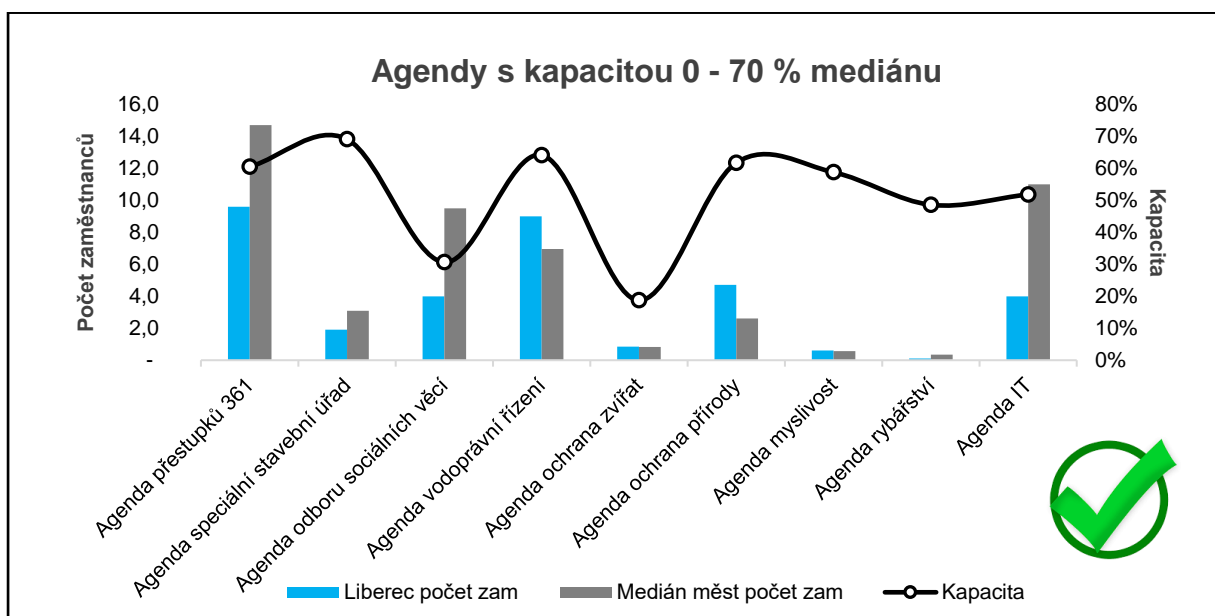
Nastavení pracovních rolí

Pracovní role agreguje specifické úlohy, které zaměstnanec vykonává. Souboru rolí vytváří pracovní náplň zaměstnanců a propojují procesy s organizační strukturou. V rámci optimalizace lidských zdrojů je vhodné role systemizovat – vytvářet typové role pro vedoucí i odborné pracovníky. To umožňuje řídit kompetence, zvyšovat vzájemnou zastupitelnost lidí a postupně optimalizovat počty lidí zapojených do procesů. Systém pracovních náplní MML aktuálně rolí nevyužívá. Aktuálně jsme převedli předané pracovní náplně do strukturované databáze, pokračují práce na analýze a návrhu systemizace rolí. Ty budou následně importovány do ATTISu a využity pro vytváření procesního modelu.

Personální kapacity – porovnání s jinými městy

Provedli jsme orientační porovnání personálních kapacit se srovnatelnými městy (Zlín, Hradec, Pardubice, Plzeň). K tomuto účelu jsme využili data benchmarkingové iniciativy. Výpočty zohledňují i počty obyvatel a provedené úkony. Výsledky jsou shrnuty v následujících komentářích a grafech.

Graf 1 - Agendy s kapacitou 0–70 % mediánu



Graf 1 zobrazuje agendy, u kterých byl počet zaměstnanců Magistrátu města Liberec (dále také „MML“) v roce 2020 na úrovni 0–70 % úrovně mediánu srovnávaných měst. U agend, kde pracuje malý počet zaměstnanců (0-4), není tento výsledek jednoznačný, protože zaměstnanci mohou vykonávat i jinou práci. Velice markantní je rozdíl u agend Agenda řešení přestupků dle zákona 361/2000 Sb., Agenda odboru sociálních věcí a Agenda IT

V Agendě řešení přestupků dle zákona 361/2000 Sb. 10 zaměstnanců MML vyřídilo o 12 % přestupků více než 15 zaměstnanců v mediánu porovnávaných měst (nutno ovšem podotknout, že v roce 2019 byl tento poměr obrácený a bylo by potřeba provést hlubší analýzu.

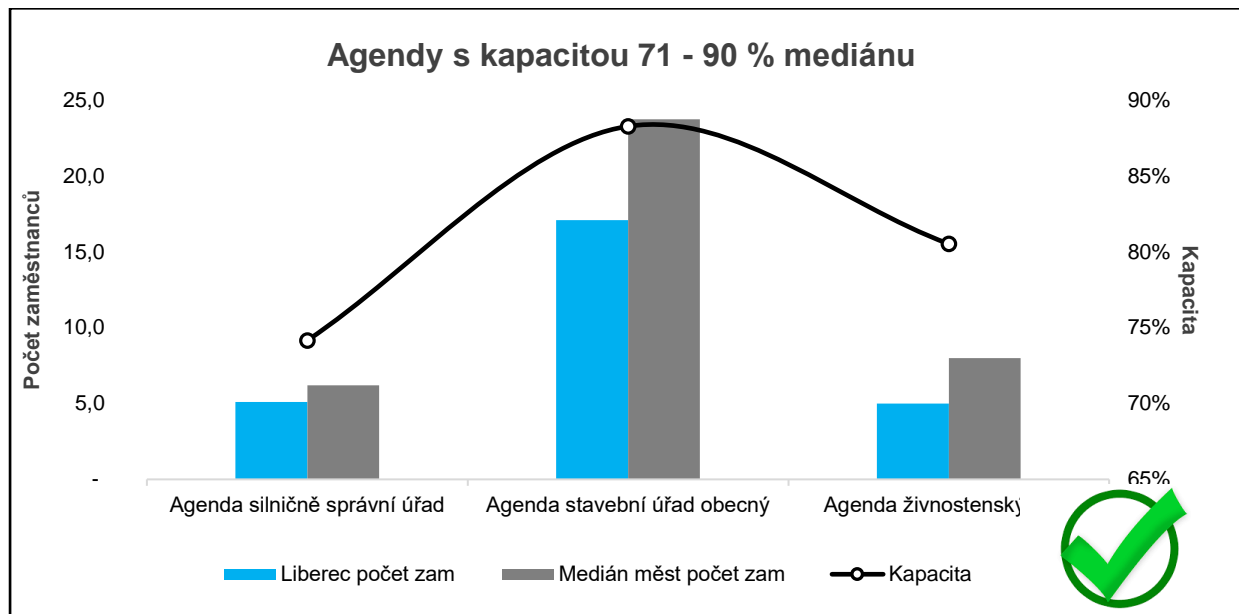
V Agendě odboru sociálních věcí 4 zaměstnanci MML má ve své gesci o 37 % více dětí do 18 let než 10 zaměstnanců v mediánu porovnávaných měst. Také tato oblast by si však



zasloužila hlubší analýzu, neboť výkon by měl být porovnáván na základě počtu řešených případů, a nikoliv počtu dětí ve správním obvodu.

V Agendě IT uvádí benchmark, že 4 zaměstnanci MML spravují 506 PC, zatímco 11 zaměstnanců spravuje 721 PC v mediánu porovnávaných měst. Ani zde nelze tento fakt přijmout bez další analýzy, neboť například část své agendy v oblasti IT outsourcoval MML do městem 100% vlastněné Liberecké IS, a.s.

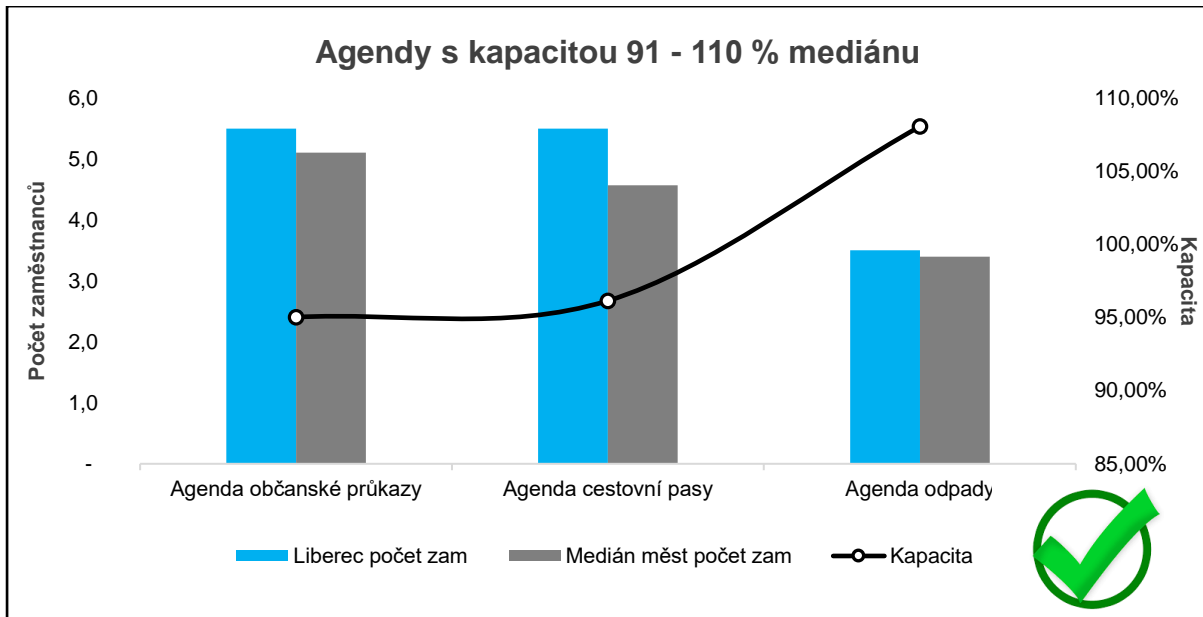
Graf 2 - Agendy s kapacitou 71–90 % mediánu



Graf 2 zobrazuje agendy, u kterých byl počet zaměstnanců Magistrátu města v roce 2020 na úrovni 71–90 % úrovně mediánu srovnávaných měst. U této kategorie lze konstatovat, že počet zaměstnanců je v poměru k vykonávané agendě nižší. Než ve srovnávaném vzorku měst.

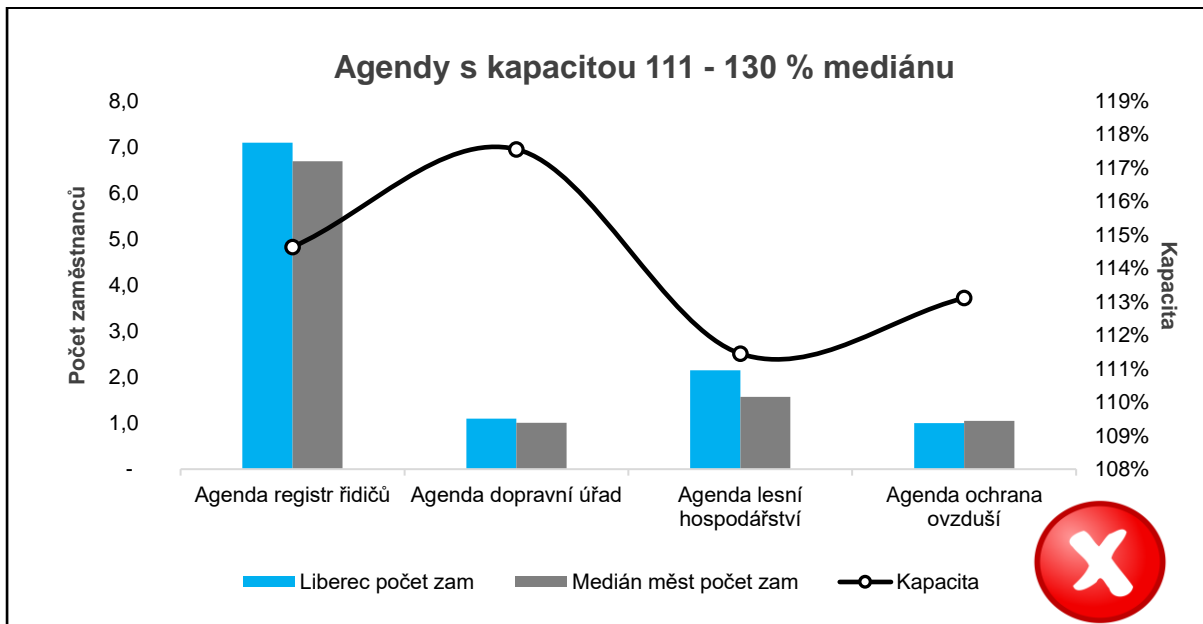


Graf 3 - Agendy s kapacitou 91–100 % mediánu



Graf 3 zobrazuje agendy, u kterých byl počet zaměstnanců Magistrátu města Liberec v roce 2020 na úrovni 91–110 % úrovně mediánu srovnávaných měst. Lze konstatovat, že agendy v této kategorii jsou z hlediska kapacity srovnatelné s ostatními městy.

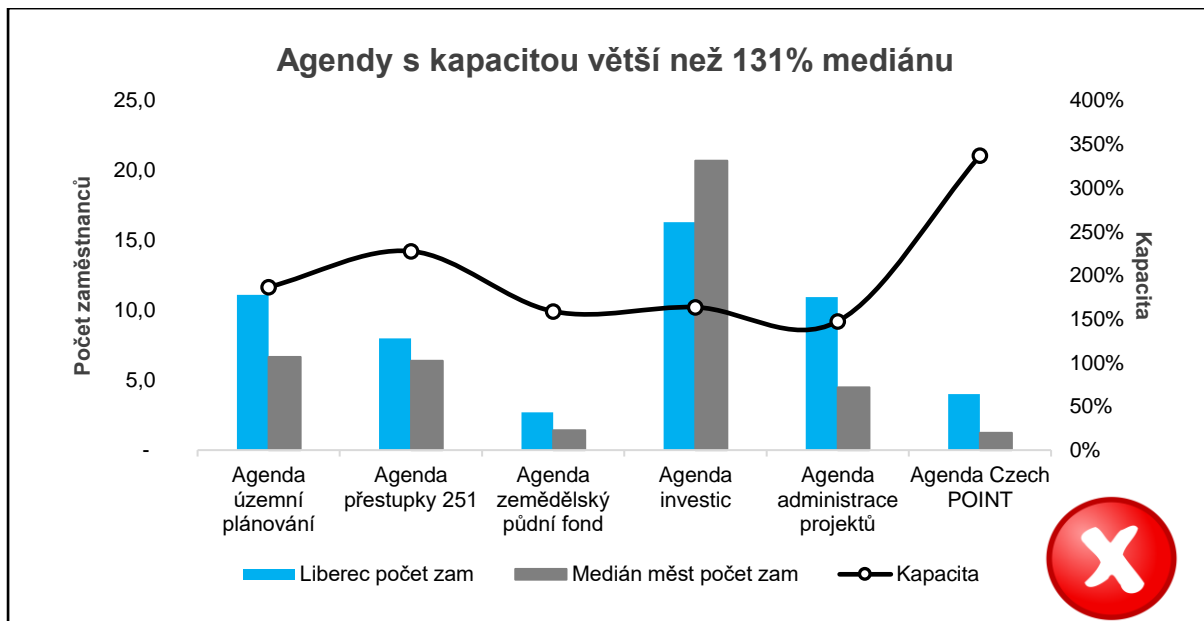
Graf 4 - Agendy s kapacitou 111–130 % mediánu



Graf 4 zobrazuje agendy, u kterých byl počet zaměstnanců Magistrátu města Liberec v roce 2020 na úrovni 111–130 % úrovně mediánu srovnávaných měst. V této kategorii stojí za pozornost zejména Agenda registr řidičů, kde 7,1 (přepočtený stav) zaměstnanců MML vyřizuje o 12 % méně přestupků než 6,7 zaměstnanců v mediánu porovnávaných měst. Podobná situace byla i v roce 2019, bylo by proto vhodné se na tuto oblast detailně zaměřit.



Graf 5 - Agendy s kapacitou větší než 131 % mediánu



Graf 5 zobrazuje agendy, u kterých byl počet zaměstnanců Magistrátu města Liberec v roce 2020 větší než 131 % úrovně mediánu srovnávaných měst.

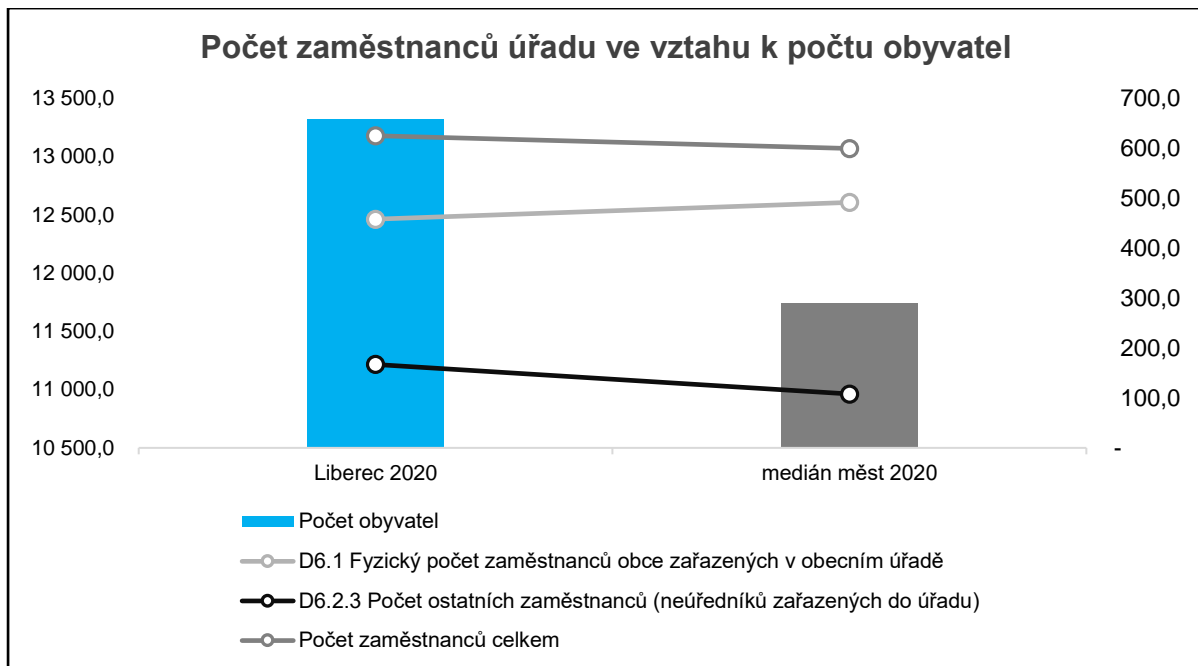
V Agendě územní plánování 11 zaměstnanců MML vyřídilo o 10 % přestupků méně než 7 zaměstnanců v mediánu porovnávaných měst (nutno ovšem podotknout, že v roce 2019 byl tento poměr obrácený, ve srovnávaném mediánu měst však došlo v roce 2020 k výraznému snížení počtu zaměstnanců v této agendě).

V Agendě investic 16 zaměstnanců MML realizovalo o 52% menší finanční objem realizovaných investičních akcí než 21 zaměstnanců v mediánu porovnávaných měst. V roce 2019 byla situace ještě výrazně horší. Této agendě je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

V Agendě administrace projektů uvádí benchmark, že 11 zaměstnanců MML získalo na jednoho zaměstnance o 30 % méně investičních projektových prostředků než 5 zaměstnanců v mediánu porovnávaných měst. Vzhledem k faktu, že v roce 2019 bila situace ještě horší, je potřeba se na tuto oblast zaměřit i ve vztahu k potenciálu získaných dotací.



Graf 6 - Počet zaměstnanců úřadu ve vztahu k počtu obyvatel



Graf 6 zobrazuje porovnání počtu zaměstnanců MML a mediánu vybraných měst ve vztahu k počtu obyvatel. Lze konstatovat, že MML má vzhledem k počtu obyvatel výrazně nižší počet úředníků (1 úředník na 29 obyvatel v MML versus 1 úředník na 24 obyvatel v mediánu), naopak má více neúředníků. Celkový počet zaměstnanců (úředníků i neúředníků) je pak srovnatelný (1 zaměstnanec na 21 obyvatel v MML versus 1 zaměstnanec na 20 obyvatel v mediánu).

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 - Agendy s kapacitou 0 - 70% mediánu | 6 |
| Graf 2 - Agendy s kapacitou 71 - 90% mediánu | 7 |
| Graf 3 - Agendy s kapacitou 91 - 100% mediánu | 8 |
| Graf 4 - Agendy s kapacitou 111 - 130 % mediánu | 8 |
| Graf 5 - Agendy s kapacitou větší než 131% mediánu | 9 |
| Graf 6 - Počet zaměstnanců úřadu ve vztahu k počtu obyvatel | 10 |

Zapojení odborů města do poskytování jednotlivých typů služeb

Na základě dotazníkového šetření a analýzy řídicí dokumentace MML jsme posoudili aktuální stav zapojení odborů MML do jednotlivých typů služeb – viz tabulka.



| Č. | Odbor | Provozní a podpůrné sl. | | | | | Věcné služby | | | | | |
|----|--|-------------------------|------------|---------------|-----------------|-----------------------|--------------|-------------|------------------------|------------|--------------|----------------------|
| | | Rozvoj města | Právní sl. | Propagace, PR | Řízení investic | Majetek, tech. správa | Pohřebnictví | Šport. Akce | Kult. Akce, cest. Ruch | Spol. akce | Doprava a VO | Byty a nebyt. Prost. |
| 01 | Odbor kontroly a interního auditu | | | | | | | | | | | |
| 02 | Kancelář primátora | | x | x | | | | | x | | | |
| 03 | Právní a veřejných zakázek | | x | | | | | | | | | |
| 04 | Odbor správy veřejného majetku | x | x | | x | x | x | | | | x | |
| 05 | Odbor ekonomiky | | x | | | x | | | | | | |
| 06 | Odbor majetkové správy | x | x | | x | x | | | | | | x |
| 07 | Odbor strategického rozvoje a dotací | x | x | x | x | | | | | | | |
| 08 | Odbor územního plánování | x | | | | x | | | | | x | |
| 09 | Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu | x | x | x | | x | | x | x | x | | |
| 10 | Odbor školství a sociálních věcí | x | x | | | x | | | x | x | | x |
| 11 | Odbor vnitřních věcí | | | x | | x | | | | | | |
| 12 | Stavební úřad | | | | | x | | | | | | |
| 13 | Odbor životního prostředí | | | | | | | | | | | |
| 14 | Odbor správní a živnostenský | | | | | | | | | x | | |
| 15 | Odbor sociální péče | | | | | | | | | | | |
| 16 | Odbor dopravy | | | | | | | | | | | |
| 18 | Odbor ekologie a veřejného prostoru | x | x | x | x | x | | | | | | |
| 19 | Kancelář architektury města | x | | | | | | | | | | |
| 20 | Tajemník magistrátu | | | | | | | | | | | |
| | Počet odborů zapojených služby | 8 | 9 | 5 | 4 | 9 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 |

V tabulce jsou uvedeny typy služeb, kde může docházet k duplicitám, kde jsou vyžadovány jednotné postupy (standardizované procesy) a dále věcné služby, které mohou být v budoucnu vykonávány specializovanými organizacemi. Nejsou zde uvedeny řídicí procesy, které se týkají všech odborů MML a správní služby, které jsou až na výjimky vykonávány vždy jedním odborem. Z tabulky vycházíme při podrobné analýze procesů.

Návrh dalšího postupu

1. Interview s vedoucími odborů – upřesnění alokace personálních kapacit, doplnění informací o nastavení procesů v uvedených oblastech – termín září-říjen 2021.
2. Dohoda s vedením na cílovém stavu – i pro posouzení stávajícího stavu je vhodné sdílet představu o celkové cílové koncepci MML a řízení města jako celku. Předpokládáme, že budeme diskutovat varianty:
 - a. Zachování současného rozsahu činnosti MML – včetně stávajících věcných služeb.
 - b. Budoucí vyčlenění vybraných věcných služeb mimo MML (pohřebnictví, park. karty, kulturní a společenské akce...).
 - c. Štíhlý magistrát – vyčlenění věcných a podpůrných služeb, správy majetku vč. bytů i některých služeb rozvoje města.

Všechny varianty jsou k diskusi, o preferované variantě by bylo dobré rozhodnout do 30.9.2021.

3. Dokončení procesního auditu – stávající stav Termín
31.10. 2021

4. Procesní model budoucího stavu Termín
30.11.2021



5. Procesně – organizační model budoucího stavu + personální audit Termín
31.12.2021

Další doporučení

Doporučujeme vytvořit pracovní skupinu z vybraných vedoucích zaměstnanců MML, se kterými by byly průběžně konzultovány práce na projektu a předpokládané výstupy. Tato skupina by průběžně spolupracovala na komunikaci výsledků projektu směrem k zaměstnancům MML, současně by převzala garanci za realizaci navržených změn po ukončení projektu.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost