

Zápisnica
z mimoriadneho zasadnutia Mestského zastupiteľstva v Trenčianskych Tepliciach,
konaného dňa 26. apríla 2007

Prítomní:

PhDr. Štefan Škultéty, primátor mesta
Ing. Jarmila Mikušová, prednostka MsÚ

Poslanci MsZ: podľa prezenčnej listiny

Program:

1. Otvorenie
2. Závery procesného auditu na Mestskom úrade v Trenčianskych Tepliciach a schválenie organizačnej štruktúry Mestského úradu v Trenčianskych Tepliciach
3. Záver

1. Otvorenie

Mimoriadne zasadnutie MsZ otvoril pán primátor privítaním prítomných. Ospravedlnený na dnešnom zasadnutí je Mgr. Art. Peter Trník. Primátor konštatoval, že je prítomných 10 poslancov MsZ a MsZ je uznášaniaschopné. Za overovateľov zápisnice určil p. primátor MUDr. Darinu Žbirkovú a p. Patrícziu Temkovitz. Skrutátorka Ing. Beáta Toporová, zapisovateľka Martina Fialová. Pripomienky k programu nemal nikto z prítomných. Prijaté bolo nasledovné uznesenie:

U z n e s e n i e č. 34/IV/2007

Mestské zastupiteľstvo v Trenčianskych Tepliciach **schvaľuje** Program MsZ.

Prítomní: 10 Za: 10

2. Závery procesného auditu na Mestskom úrade v Trenčianskych Tepliciach a schválenie organizačnej štruktúry Mestského úradu v Trenčianskych Tepliciach

Materiál k tomuto bodu obdržali prítomní písomne. Predkladal ho p. primátor, ktorý v krátkosti informoval prítomných, že 1 z bodov programového vyhlásenia primátora a MsZ bolo aj vykonanie procesného auditu. 1 etapa tohto auditu sa týkala MsÚ v Trenčianskych Tepliciach – závery procesného auditu sú prílohou č. 1 tejto zápisnice

Monika Pšenčíková: informovala sa, koľko zamestnancov má v súčasnosti MsÚ, koľko zamestnancov bude po schválení novej organizačnej štruktúry

Ing. Mikušová, prednostka MsÚ – MsÚ má v súčasnosti 18 zamestnancov, keď nerátame zamestnancov kina, knižnice a upratovačky po schválení novej organizačnej štruktúry bude na MsÚ 16 zamestnancov.

PhDr. Kočíš: víta nový návrh organizačnej štruktúry, taktiež sa chcel informovať na počet zamestnancov – na čo už bolo zodpovedané, ďalej ho zaujímalo v akých priestoroch bude umiestnene klientské centrum – ako je to s vybavením tohto centra – telefónna ústredňa - či bude priamy kontakt so zamestnancom, či sa bude nakupovať nové počítačové vybavenie, zariadenie atď. Vyslovil spokojnosť nad tým, že v novej organizačnej štruktúre je dominantou

cestovný ruch, keďže sme kúpeľné mesto. Zaujímalo ho, či má mesto projektového manažéra – či sa robí niečo v oblasti projektov, či bude tento úsek posilnený

p. primátor: keďže MsÚ by sa mal v priebehu pol roka sťahovať do priestorov bývalej ZŠ budeme sa snažiť vybudovať klientské centrum v minimálnych nákladoch, zatiaľ sa nerozhodlo v ktorých priestoroch to bude, čo sa týka projektového manažéra – MsÚ má na tejto pozícii 1 zamestnanca avšak do budúcnosti sa uvažuje riešiť to formou outsourcingu

Ing. Mikušová, prednostka MsÚ – čo sa týka vybavenia klientského centra – budeme sa snažiť vytvoriť pracovno- sociálne zázemie, taktiež sa bude prihliadať na to, že pokladňa ako i matrika potrebujú špecifické podmienky, nie je potrebné zakúpenie novej telefónnej ústredne ani počítačového vybavenia – to, ktoré máme je postačujúce.

Zo strany prítomných neboli vznesené žiadne ďalšie pripomienky, prijaté bolo nasledovné uznesenie:

U z n e s e n i e č .35/IV/2007

Mestské zastupiteľstvo v Trenčianskych Tepliciach **schvaľuje**

1. Závery procesného auditu
2. Zmenu organizačnej štruktúry MsÚ v Trenčianskych Tepliciach – vytvorenie úseku stratégie a rozvoja s účinnosťou od 1. 5. 2007
3. Novú organizačnú štruktúru MsÚ s účinnosťou od 1. 7. 2007

Prítomní:10 Za: 10

3. Záver

Vzhľadom k tomu, že zo strany prítomných neboli vznesené žiadne ďalšie pripomienky a program bol vyčerpaný, poďakoval pán primátor prítomným za účasť a dnešné zasadnutie ukončil.

PhDr. Štefan Š k u l t é t y
primátor mesta

Ing. Jarmila M i k u š o v á
prednostka MsÚ

O v e r o v a t e l i a

MUDr. Darina Žbirková, dňa

Patrícia Temkovitz, dňa

Zapísala: Martina Fialová

Procesný audit

pre

mesto Trenčianske Teplice

Verzia 1.00

20.03.2007

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Procesný model.....	6
3.	Hlavné zistenia a odporúčania.....	9
3.1	Zistenia a odporúčania vo vzťahu k organizačnej štruktúre.....	9
3.1.1	Klientske centrum (Front-office).....	10
3.1.2	Oddelenie hlavných činností (Back-office).....	12
3.1.3	Podporné činnosti.....	14
3.1.4	Stratégia a rozvoj.....	15
3.1.5	Komplexný návrh novej organizačnej štruktúry.....	16

1. Úvod

Dokument obsahuje popis komplexný model fungovania MsÚ Trenčianske Teplice popisujúci agendu vykonávanú na tomto úrade. Výstup je rozdelený do 4 základných častí:

- Procesný model
- Klientske procesy
- Organizačná štruktúra

Procesné mapy boli namodelované v spolupráci so zamestnancami úradu na základe realizovaných stretnutí.

2. Procesný model

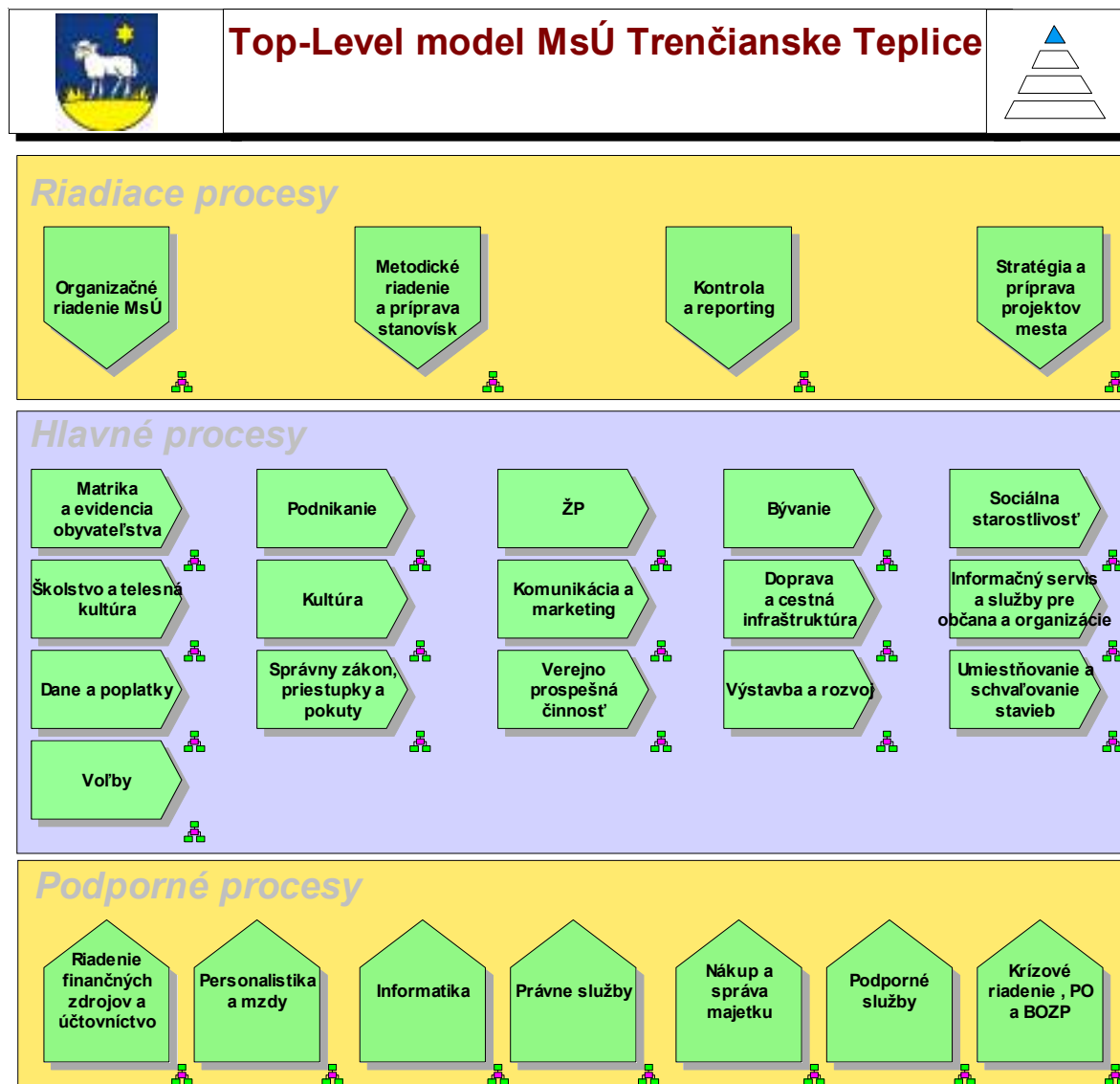


V každej zákaznicky orientovanej organizácii rozlišujeme vo všeobecnosti 3 kategórie procesov (hlavné, podporné a riadiace), ktoré daná organizácia vykonáva s hlavným cieľom zabezpečiť potreby svojich zákazníkov. Kritériom tohto rozdelenia je vzťah príslušného procesu k zákazníkovi organizácie.

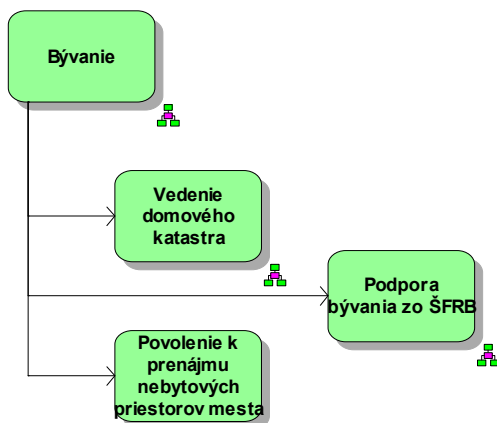
ID: 1	Hlavné procesy
Opis	V podmienkach MsÚ hlavné procesy zastrešujú všetky činnosti súvisiace so zabezpečením hlavného poslania mestského úradu. Hlavným poslaním mestského úradu je predovšetkým poskytovať služby svojim zákazníkom s cieľom zabezpečiť ich požiadavky vo vzťahu k príslušnému mestu. Medzi hlavné procesy patria aj tie činnosti MsÚ, ktoré nemajú priamy súvis s individuálnymi požiadavkami občanov, živnostníkov a podnikateľov, ale vychádzajú z potreby plniť úlohy vo všeobecnom záujme mesta (územný rozvoj, komunálne činnosti a pod.).
Zákazník	Medzi zákazníkov mestského úradu patria občania, živnostníci a podnikatelia žijúci resp. pôsobiaci na území mesta Trenčianske Teplice ako aj ďalšie subjekty a organizácie pôsobiace na území mesta.

ID: 2	Podporné procesy
Opis	Úlohou podporných procesov je zabezpečiť potrebné finančné, materiálno-technické a ľudské zdroje, t.j. vytvárať podmienky pre optimálny výkon hlavných procesov. V podmienkach MsÚ 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. Osobitnú oblasť podporných procesov tvorí tá časť uvedených činností, ktoré MsÚ neposkytuje vo vzťahu k MsÚ, ale v záujme potrieb mesta, t.j. vo vzťahu k externým organizáciám (napr. personalistika a účtovníctvo pre materské školy, správa majetku mesta a pod.)
Zákazník	Podporné činnosti poskytujú produkty internému zákazníkovi – vlastníkovi hlavného procesu, ktorý ich na základe potreby dostáva od vlastníka príslušného podporného procesu.

ID: 3	Riadiace procesy
Opis	Úlohou riadiacich procesov je zabezpečiť implementovanie strategických cieľov organizácie do každodennej praxe jednotlivých procesov, organizačne riadiť a kontrolovať výkon hlavných a podporných procesov s cieľom zabezpečiť ich efektívnosť a hospodárnosť pri dosahovaní uvedených cieľov.
Zákazník	V rámci riadiacich procesov sa neidentifikuje zákazník procesu, ale subjekt, ktorý riadi a subjekt, ktorý je riadený.



Poznámka: Procesný model MsÚ Trenčianske Teplice je vystavaný z niekoľkých úrovní a bol spracovaný v SW nástroji ARIS Toolset. Top-Level procesná mapa je organizovaná do troch základných častí (riadiace, hlavné a podporné procesy), ktoré sa následne členia na procesné oblasti v rámci jednotlivých subprocessov. Mohlo by sa zdať, že tieto oblasti korešpondujú s oddeleniami, nie je to však vždy tak. Pri tvorbe boli zohľadnené rôzne faktory a je možné, že činnosti jedného oddelenia sa môžu nachádzať v rôznych procesných oblastiach. Je preto potrebné vnímať model ako celok, nie iba vytipovanú procesnú oblasť, ktorá by mohla súvisieť s konkrétnym oddelením. Typickým príkladom môže byť napríklad oddelenie správne, ktorého zamestnanci zastrešujú agendu niekoľkých procesných skupín. Z pohľadu procesného modelu to znamená, že svoje aktivity nebudú hľadať iba v procesnej oblasti napríklad školstva a telesnej kultúry, ale aj v oblastiach sociálna starostlivosť a matrika. Ďalšie činnosti, ktoré sú spoločné pre viacero organizačných jednotiek, je možné objaviť napríklad v skupine Riadenie finančných zdrojov a účtovníctve.

Príklad ďalšej hierarchizácie TOP-Level úrovne:

Poznámka: Hierarchizované modely nadväzujú na prehľadovú TOP - Level úroveň procesného modelu. Cieľom takejto hierarchizácie je v niekoľkých úrovniach podľa potreby zdetailizovať jednotlivé skupiny agend. Táto detailizácia je realizovaná prostredníctvom tzv. procesných stromov, ktoré určujú príslušnosť jednotlivých procesov (agend) k procesným skupinám, alebo oblastiam. Počet úrovní procesného stromu závisí od šírky agendy zaradenej do príslušnej oblasti. Počet úrovní sa pohybuje medzi 3 a 4.

Komplexne spracovaný procesný model mestského úradu so všetkými hierarchickými zobrazeniami sa nachádza v prílohe (v elektronickej forme).

3. Hlavné zistenia a odporúčania

3.1 Zistenia a odporúčania vo vzťahu k organizačnej štruktúre

Podporné procesy a hlavné procesy zabezpečuje rovnaká organizačná jednotka

V súčasnom stave nie je na MsÚ v Trenčianskych Tepliciach jasne zadefinované rozhranie medzi hlavnými a podpornými procesmi. Väčšina podporných procesov je často organizačne zabezpečovaná spolu s hlavnými procesmi pod jednou organizačnou jednotkou.

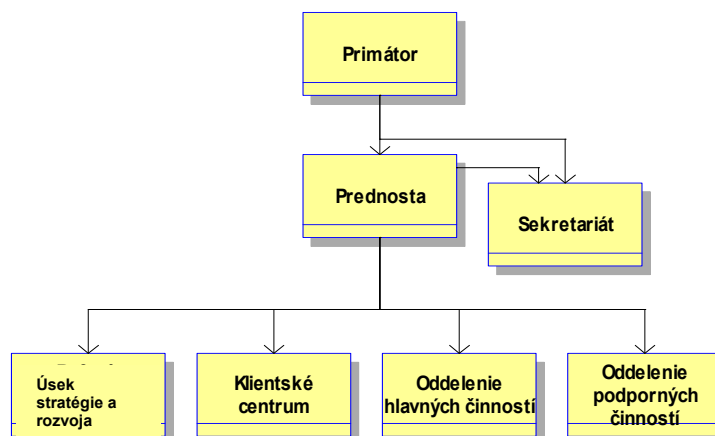
Príčina:

Na mestskom úrade bolo uplatňované útvarové riadenie, ktoré vo všeobecnosti zjednodušuje dozor nad zamestnancami. V takomto type riadenia však existuje malá závislosť na toku informácií medzi jednotlivými útvarmi, vyskytuje sa duplicitné vykonávanie činností bez jasne stanovenej zodpovednosti za jednotlivé procesné oblasti a zamestnanci sa zameriavajú na výkon zverených činností a nie na fungovanie úradu ako celku.

Riešenie:

V súvislosti s týmito skutočnosťami navrhujeme prispôbiť organizačnú štruktúru MsÚ procesným princípom a vytvoriť v nej 4 základné organizačné útvary:

- Klientske centrum – Front-office
- Oddelenie hlavných činností - Back-office
- Oddelenie podporných činností
- Úsek stratégie a rozvoja



3.1.1 Klientske centrum (Front - Office)

Pri poskytovaní služieb v súčasnom stave fungovania Mestského úradu v Trenčianskych Tepliciach dochádza ku kontaktu zákazníka so zamestnancami MsÚ na rôznych oddeleniach. Dotknutí zamestnanci popri svojej ďalšej pracovnej náplni musia vybavovať aj osobné stránky so zákazníkmi. Neexistuje jedno centralizované miesto, na ktorom by úrad zabezpečoval všetky činnosti spojené s vybavovaním požiadaviek zákazníka. Z tohto dôvodu odporúčame na MsÚ vytvoriť klientske centrum, na ktorom budú zamestnanci poskytovať vybrané služby všetkým zákazníkom MsÚ. Žiadosti od občanov, živnostníkov a podnikateľov mesta budú prijímané v klientskom centre pri osobnom kontakte so zákazníkom, v písomnej forme, formou elektronickej pošty ako aj telefonicky. Odporúčame zriadiť centrálné telefónne číslo, ktoré by bolo obsluhované zamestnancami tohto klientskeho centra. Také riešenie zabezpečí úplnú centralizáciu styku so zákazníkom. Telefónne čísla ostatných organizačných jednotiek MsÚ by nemali byť zverejnené, aby nedochádzalo k obchádzaniu klientskeho centra a popretiu celej logiky navrhovaného systému, ktorý je popísaný v ďalšom texte. Centralizáciu kontaktu so zákazníkom je potrebné marketingovo dokomunikovať hlavne smerom k občanovi, aby túto zmenu vnímal ako pozitívnu, hlavne v smere zvýšenia kvality a včasnosti vybavenia jeho požiadavky.

Zákaznícke procesy

Klientske centrum bude zabezpečovať výkony súvisiace s:

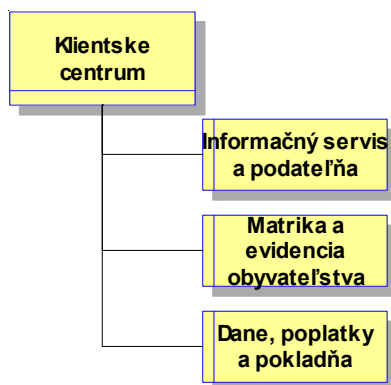
- poskytovaním informácií,
- aktivitami ohlasovne a podateľne,
- správou daní a poplatkov,
- matrikou,
- evidenciou obyvateľstva,
- pokladničnými operáciami.

Zamestnanci klientskeho centra budú zabezpečovať okrem vyššie uvedených činností aj nasledovné činnosti:

- príjem žiadosti
- kontrola formálnej správnosti žiadosti
- dožiadanie alebo oprava údajov/podkladov od zákazníka
- evidencia formálne správnej žiadosti
- vybavenie žiadosti (žiadosti, ktoré môžu byť vybavené do 24 hod.) alebo postúpenie žiadosti na vybavenie inej organizačnej jednotke (ostatné žiadosti, vybavenie ktorých trvá viac ako 24 hodín, budú postúpené oddeleniu hlavných činností - back-office – vid'. ďalší text)
- dohľad nad vybavením postúpených žiadostí v zákonom stanovených termínoch
- prevzatie vybavených žiadostí od inej organizačnej jednotky, ktorej bola postúpená
- vyrozumienie zákazníka o vybavení jeho žiadosti.

Zoznam aktivít vykonávaných na klientskom centre MsÚ je uvedený v prílohe č.2 tejto záverečnej správy.

Návrh počtu zamestnancov klientskeho centra je navrhovaný na počet 3. Počet zamestnancov by sa mal následne upravovať podľa sledovaných indikátorov výkonnosti. Odporúčame zabezpečiť vzájomnú zastupiteľnosť zamestnancov klientskeho centra (aj zo zamestnancov back-officu), aby boli schopní vybavovať žiadosti v prípadoch zvýšenej vyťaženia.



3.1.2 Oddelenie hlavných činností (Back-office)

Ďalšou navrhovanou zmenou, ktorá úzko súvisí so vznikom klientskeho centra, je vznik druhej úrovne organizačnej štruktúry MsÚ - oddelenia hlavných činností (Back-office), ktorého činnosť bude procesne nadväzovať na činnosť klientskeho centra. Oddelenie hlavných činností bude zabezpečovať výkon činností v dvoch rovinách:

1. výkon pre občanov, živnostníkov a podnikateľov (individuálnych zákazníkov MsÚ)
2. výkon v záujme mesta.

Oddelenie hlavných činností bude fungovať ako nadväzujúca organizačná jednotka pre klientske centrum. Primárnou úlohou oddelenia hlavných činností bude riešiť žiadosti od občanov prichádzajúce vo forme internej objednávky z FO. Pôjde o tie žiadosti, ktorých vybavenie trvá viac ako 24 hodín, resp. na FO nebudú vytvorené podmienky pre ich doriešenie. V oblasti výkonu v záujme mesta budú jednotlivé oddelenia na BO vykonávať prešetrovania na mieste, vypracovania odborných materiálov, podkladov a návrhov na schvaľovanie žiadostí pre primátora mesta alebo do komisií MsZ.

Jedným z cieľom vytvorenia dvoch úrovní riešenia zákazníckych požiadaviek na MsÚ prostredníctvom FO a BO je vytvoriť vnútorný mechanizmus kontroly a zodpovedností. V rámci procesu spracovania žiadostí od zákazníkov bude mať každá požiadavka jasne určeného zadávateľa a na druhej strane jasne stanoveného riešiteľa.

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 doriešenie na oddelenie hlavných činností, klientske centrum sa nezbavuje zodpovednosti voči zákazníkovi za ich vyriešenie. V rámci MsÚ tak vznikne prirodzený tlak zo strany klientskeho centra na oddelenie hlavných činností, aby bola daná požiadavka vyriešená v požadovanom rozsahu, kvalite a čase, čo v praxi znamená zavedenie systému vnútornej kontroly nad uvedeným procesom.

Predkladanie požiadaviek zo strany FO na BO odporúčame formalizovať prostredníctvom systému interných objednávok, kvôli lepšiemu sledovaniu údajov o zadávateľoch, riešiteľoch a termínoch zadania a vybavenia požiadavky.

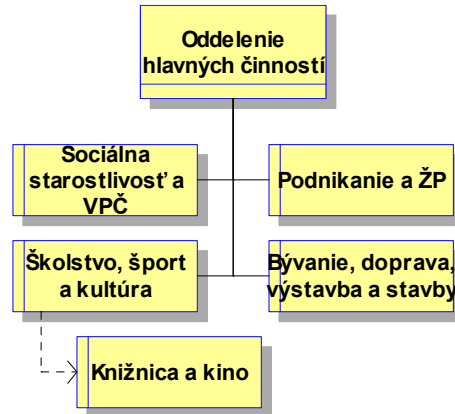
Žiadosti pre príslušné oddelenia BO, ktoré nemajú jednoznačne definovaného zákazníka v podobe konkrétneho občana alebo podnikateľa, alebo vyplývajú z rozhodnutí mestského zastupiteľstva, komisií MsZ alebo primátora mesta, patria v rámci procesného vlastníctva prednostovi MsÚ.

Prednosta MsÚ bude predkladať naformulované úlohy s termínmi ich plnenia vo forme internej objednávky na riešenie príslušnému oddeleniu BO, pričom prednosta MsÚ bude zodpovedný za sledovanie dodržania termínu a naplnenia obsahu danej úlohy.

Na podporu tohto modelu fungovania mestského úradu bude potrebné vypracovať systém interných predpisov, ktoré budú definovať zodpovednosti a právomoci jednotlivých zamestnancov front-office a back-office, ako aj normy výkonov s uvedením maximálnej doby vybavenia jednotlivých druhov štandardizovaných interných objednávok. V súvislosti s týmto modelom tiež odporúčame zaviesť motivačný systém odmeňovania zamestnancov oddelení front-office a back-

office, v ktorom by bola variabilná zložka miezd týchto zamestnancov previazaná na plnenie požiadaviek zákazníkov (front-office) a interných objednávok (back-office) v stanovených termínoch.

Návrh počtu zamestnancov BO je 4 + zamestnanci knižnice a kina.



3.1.3 Podporné činnosti

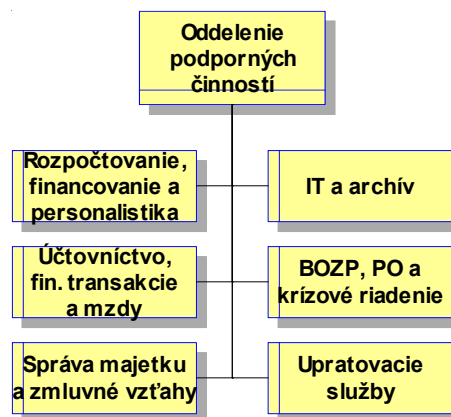
Klientske centrum a oddelenie hlavných činností sa v navrhovanom modeli budú venovať najmä zabezpečeniu služieb externého zákazníka MsÚ, t.j. činnostiam, ktoré súvisia s hlavnými procesmi mestského úradu.

Podporné činnosti sú na rozdiel od hlavných procesov zabezpečované pre vnútorného zákazníka. V podmienkach konkrétnej organizácie ide o situáciu, keď jedno oddelenie poskytuje svoje služby inému oddeleniu, a to najmä v nasledovných oblastiach:

- finančné transakcie, účtovníctvo a mzdy
- personalistika
- rozpočtovanie a financovanie
- informačné technológie
- právne služby a verejné obstarávanie
- nákup
- správa majetku mesta a MsÚ
- BOZP, CO, PO
- ostatné podporné služby (kopírovanie, prekladanie, archív).

Vytvorením samostatného oddelenia, ktorý bude centrálnne zabezpečovať tieto činnosti pre všetky oddelenia, bude zabezpečené efektívne a hospodárne fungovanie podporných procesov mestského úradu.

Návrh počtu zamestnancov vyššie uvedeného odboru je 5 + 2 upratovačky.



3.1.4 Stratégia a rozvoj

Mestskému úradu chýba v súčasnosti strategická zložka, ktorá by bola odčlenená od výkonu bežnej operatívy. V cieľom riešení navrhujeme vytvoriť úsek stratégie a rozvoja (úsek z toho dôvodu, že nie je potrebné ustanovovať vedúceho. Zamestnancov navrhujeme priamo podriaďovať prednostovi MsÚ).

Úsek stratégie a rozvoja bude realizovať riešenie požiadaviek súvisiacich s:

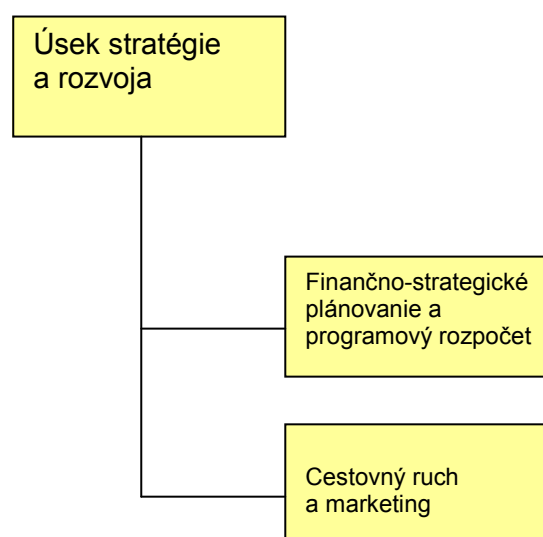
- potrebami rozvoja mesta a regiónu a cestovného ruchu vrátane propagácie mesta,
- strednodobým plánovaním, tvorbou programového rozpočtu a strategickým plánovaním ohľadne využitia majetku mesta, strategickým plánovaním pre podriadené organizácie a budovanie partnerstiev
- projektovým manažmentom

Požiadavky, plynúce z rozhodnutí mestského zastupiteľstva, komisií mestského zastupiteľstva alebo primátora mesta, budú predkladané primátorom na úsek stratégie a rozvoja cez prednostu MsÚ. Prednosta MsÚ postúpi naformulované úlohy s termínmi ich plnenia na riešenie príslušnému zamestnancovi úseku, pričom prednosta MsÚ bude zodpovedný za sledovanie dodržania termínu a naplnenia obsahu danej úlohy. Hlavným procesným vlastníkom úseku stratégie a rozvoja je však stále primátor.

Zamestnanec úseku zodpovedný za programové rozpočtovanie má navyše právomoc metodicky riadiť určených zamestnancov oddelenia podporných činností. Tento zamestnanec však nemôže zadávať úlohy zamestnancom oddelenia podporných činností priamo (okrem úloh stanovených v schválenom metodickom usmernení), môže tak urobiť len prostredníctvom prednostu MsÚ.

Všetci zamestnanci daného úseku tvoria spoločne strategický tím, v ktorom je potrebná veľmi úzka spolupráca.

Návrh počtu zamestnancov vyššie uvedeného úseku je 2 (oblasť projektového riadenia je v súčasnosti efektívnejšie riešiť formou outsourcingu).



3.1.5 Komplexný návrh novej organizačnej štruktúry

