

Miestne zastupiteľstvo mestskej časti Bratislava - Petržalka

Materiál na rokovanie Miestneho zastupiteľstva
mestskej časti Bratislava - Petržalka
konaného dňa 2.2.2010

Materiál číslo: 476/2010

K bodu: **Výsledky procesného auditu mestskej časti Bratislava -Petržalka**

Predkladá:

Milan Ftáčnik
starosta

Návrh uznesenia:

Miestne zastupiteľstvo mestskej časti
Bratislava - Petržalka

1. s c h v a ľ u j e

Výsledky procesného auditu mestskej časti
Bratislava - Petržalka :

výstup A: Analýzy procesov

výstup B : Optimalizovaná procesná mapa
hlavných procesov a odporúčania pre ďalšie
procesy

výstup C : Návrh optimalizácie organizačnej
štruktúry

2. u k l a d á

prednostovi miestneho úradu predložiť správu o
realizácii opatrení vyplývajúcich z procesného
audit.

T.: 25.5.2010

Z.: Miškanin

Spracoval:

Armstrong CC, s.r.o, Aperta

Lýdia Lackovičová
vedúca kancelárie starostu

január 2010

Dôvodová správa

Miestne zastupiteľstvo mestskej časti Bratislava – Petržalka na svojom zasadnutí dňa 30.9.2008 schválilo uznesením č. 229 uskutočnenie procesného auditu Miestneho úradu mestskej časti Bratislava - Petržalka prostredníctvom obstarania externého dodávateľa.

Po uskutočnení výberového konania, ktorého víťazom sa stalo konzorcium Armstrong CC a spoločnosť Aperta, sa začalo s prípravou uskutočnenia procesného auditu.

Prípravná fáza procesu zahŕňala prezentáciu štruktúry a cieľov procesného auditu vedúcim zamestnancom úradu a pracovnej skupine, ktorá vyberala dodávateľa.

Uskutočnilo sa stretnutie s vedením miestneho úradu a projektového tímu, na ktorom sa špecifikovali očakávania, kompetencie i zodpovednosti na strane zadávateľa i realizátora projektu, schválenie typov intervencií, definovanie požiadaviek na prácu projektového tímu, schválenie harmonogramu priebehu procesu a mechanizmu komunikácie.

O konaní a priebehu procesného auditu boli informovaní zamestnanci úradu spolu s očakávaným postupom a očakávanou súčinnosťou.

Ďalším krokom bola analýza vonkajších a vnútorných špecifík úradu, ktorá sa uskutočnila prostredníctvom špecifických potrieb klientov úradu, potrieb mestskej časti i sociálno-ekonomických charakteristík Petržalky vo vzťahu k agende úradu, očakávané služby i externé príležitosti. Pri analýze vonkajších špecifík sa mapovali kľúčové zákonné normy, ktoré majú vplyv na chod úradu i stratégia samosprávneho orgánu mesta a jej vplyv na miestny úrad. Súčasťou prvej časti výstupu je súhrnná PESTLE analýza. Pri analýze vnútorných špecifík úradu sa posudzovala logickosť, zmysluplnosť a nadväznosť kľúčových procesov v organizačnej štruktúre úradu, analyzovali sa dôležité interné materiály úradu plány, priority, organizačný poriadok, popis pracovných pozícií, Interný IT a komunikačný systém, závery z interných auditov, kontrol, riešenie sťažností a pod. Uskutočnil sa workshop s vedúcimi zamestnancami úradu, z ktorej bola spracovaná súhrnná SWOT analýza funkčnosti úradu, prebehli štruktúrované rozhovory s vybranými vedúcimi zamestnancami i zamestnancami úradu, na ktorých bola identifikovaná organizačná kultúra, štýl riadenia, motívatory. Ďalšou aktivitou bola identifikácia procesov na oddeleniach – plošné mapovanie procesov na úrade, výsledkom ktorých boli procesné tabuľky.

Formou prieskumu názorov zamestnancov úradu sa mapoval aktuálny stav organizačnej štruktúry, spokojnosť zamestnancov, identifikácia zamestnancov s organizáciou a motivačných faktorov.

Výsledkom tejto fázy procesného auditu je **Výstup A : Analýza procesov – popis existujúcich hlavných procesov na úrade, vytvorenie aktuálnej procesnej mapy hlavných procesov s informáciou o kvalite, kvantite a výkonnosti.**

Projekt pokračoval analýzou výkonnosti úradu, kde sa prostredníctvom workshopov analyzoval súčasný stav vybraných kľúčových procesov formou procesných máp, dostupných nástrojov merania, personálnych i materiálnych zdrojov. Analyzovali sa kritické faktory úspešnosti vybraných procesov, navrhovali zmeny architektúry procesov. Analýzou štatistických dát o vybraných referenčných činnostiach a časovými snímkami vybraných pozícií, spolu s kvalitatívnou analýzou mystery client sa analýza výkonnosti úradu premietla do **Výstupu B : Optimalizovaná procesná mapa hlavných procesov a odporúčania pre ďalšie procesy – vznik novej optimalizovanej procesnej mapy hlavných procesov.**

Zmapovaním osobného potenciálu kľúčových vedúcich zamestnancov pre zvládnutie konkrétnych pozícií, posúdenie efektivity hlavných i podporných procesov , návrhy na zmeny a rozvojové kroky sú po konzultáciách s vedením miestneho úradu a pracovnou skupinou výsledkom spracovaným vo **Výstupe C : Návrh optimalizácie organizačnej štruktúry.**

Na MZ 2.2.2010 je predložený písomný materiál – zhrnutie výsledkov procesného auditu a poslanci majú k dispozícii na CD kompletný výstup v jeho 3 častiach.

PROCESNÝ AUDIT MESTSKEJ ČASTI BRATISLAVA – PETRŽALKA

VÝBER ZO ZISTENÍ



Január 2010

1. KONTEXT, ZADANIE, CIELE, PREDSTAVENIE SPRACOVATEĽOV

Projekt procesného auditu Mestskej časti Bratislava-Petržalka v zmysle svojho zadania rieši **audit procesov** na miestnom úrade tejto mestskej časti. Audit využíva analytické kroky za účelom optimalizácie procesov, organizačnej štruktúry, identifikácie osobného potenciálu zamestnancov zastávať pracovné pozície resp. riadiace funkcie a tiež za účelom identifikácie kľúčových potrieb v oblasti pracovných procesov.

Kľúčovým výstupom projektu budú **optimalizované pracovné postupy** s dopadom na ekonomiku úradu a spokojnosť občana

Projekt sa opiera o konkrétne skúsenosti získané realizujúcimi spoločnosťami v komerčnej sfére a v samospráve.

Spoločnosť **ARMSTRONG CC, s.r.o.** realizuje projekty zamerané na riadenie a rozvoj ľudských zdrojov od svojho vzniku v roku 2004, pričom jej konzultanti disponujú skúsenosťami z projektov pre domácich i zahraničných klientov realizovaných od roku 1997 do súčasnosti. Spoločnosť sa v súčasnosti dominantne zaoberá meraním a analýzou stavu firemnej/organizačnej kultúry v zmysle štýlu riadenia, analýzou riadiacich procesov, analýzou výkonnosti firiem a organizácií. Spoločnosť je certifikovaným partnerom medzinárodnej siete GARUDA. Ponúka portfólio štandardizovaných nástrojov riadenia a rozvoja ľudských zdrojov preverené praxou v európskych krajinách. Medzi jeho klientov v minulosti patrila napr. Mestská časť Bratislava-Staré Mesto (projekt Ľudia pre moderný úrad, 2005-2006).

Spoločnosť **Aperta, s.r.o.** sa zaoberá širokou škálou poradenstva v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov, vzdelávacích a rozvojových programov, organizačných auditov, personálnych a procesných auditov a i. Disponuje skúsenosťami z realizácie mapovania procesov, zavádzania procesného riadenia, personálno-výkonnostných auditov a personálno-organizačných auditov pre samosprávu, napr. pre mestá Mladá Boleslav, Meziměstí, Děčín, mestský obvod Plzeň 1 a pre Krajský úrad Královéhradeckého kraja.

2. POUŽITÉ METÓDY PROCESNEJ ANALÝZY

- Popis externých faktorov úradu metódou PESTLE analýzy
- SWOT analýza funkčnosti úradu
- Analýza kvality poskytovaných služieb metódou Mystery Client a Mystery Calling
- Popis kľúčových procesov na jednotlivých oddeleniach - Metóda plošného mapovania procesov
- Hĺbková analýza vybraných procesov
- Analýza riadiacich procesov - Analýza dôležitých interných materiálov
- Analýza riadiacich procesov - Prieskum názorov zamestnancov
- Analýza riadiacich procesov - Analýza štruktúrovaných rozhovorov s vybranými zamestnancami a ich vedúcimi
- Analýza kompetencií na kľúčových pracoviskách
- Analýza výkonnosti úradu - Sondovanie metódou časových snímok

3. SWOT ANALÝZA FUNKČNOSTI ÚRADU

Metódou SWOT analýzy sme analyzovali pohľad a názory vedúcich oddelení na miestnom úrade. Pre tento účel sa dňa 22. septembra 2009 uskutočnil štvorhodinový workshop. Za Mestskú časť Bratislava-Petržalka sa ho zúčastnili vedúci všetkých oddelení miestneho úradu (resp. ich poverení zástupcovia). Sumárnym výstupom workshopu je nižšie uvedená tabuľka. V jednotlivých kvadrantoch tabuľky sú zvýraznené tie faktory, ktoré boli účastníkmi workshopu najviac zdôrazňované.

	Faktory užitočné pri dosahovaní cieľov	Faktory škodiace pri dosahovaní cieľov
Vnútroštruktúrne / Atribúty organizácie	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvalifikovaný personál + skúsenosti (7) - Bezproblémová komunikácia s vedením (1) - Dobrá povesť úradu (pozitívne hodnotenie stránkami, negatívne zistenia kontrol, potvrdenia rozhodnutí odvolacími orgánmi) - Komunikácia s klientom (2) - Schopnosť riešiť zložité úlohy (5) - Kontakty pre získavanie informácií - Prezentovanie práce navonok (médiá, občania) (2) - Špecializácia pracovnej agendy - Priority schválené MZ + koncepcie (4) - Kvalitné výstupy – VO (2) 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absencia vlastnej budovy a zariadenia - Ochrana pracovníkov - Zásahy politikov do odbornej činnosti (7) - Odbornosť zamestnancov - Spôsob riadenia – vyhýbanie sa konfliktom pri riešení nekvalitných zamestnancov - Dirigizmus obslužných oddelení - Chýbajúce smernice – zásady odmeňovania (1) - Starostlivosť o zamestnancov - Absencia systému vzdelávania - Poddimenzované kapacity: Stavebný úrad, RI, sociálne odd., životné prostredie, školstvo (6) - Nedostatočná digitalizácia (info) (4)
Vonkajšieho pôvodu / Atribúty prostredia	<p>Príležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Štrukturálne fondy: ESF (vzdelávanie), operačný program Technická pomoc (1) - Vlastná budova (2) - Skvalitnenie technického zabezpečenia - Spolupráca s inými odborníkmi (rôzne oblasti: architektúra) - Aktívna spolupráca s občianskymi združeniami a neziskovými organizáciami - Kvalitný ÚPN - územné plány zón (1) - Ovplyvnenie legislatívy (pripomienkové konanie) - Investičný rozvoj (1) - Cezhraničná spolupráca - Získanie vlastníckych vzťahov k majetku - Posilnenie právomocí MČ (5) 	<p>Ohrozenia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatok financií (5) - Neprihlásení obyvatelia – dane - Kompetencie bez peňazí (5) - Očakávaná občanov nad rámec legislatívy - Vzťah mesto – MČ (legislatíva) (4) - Vzťah MČ – BSK (sociálne služby) - Informatizácia zo strany štátu (pomalý proces) - Nárast statickej dopravy (1) - Obštrukcie v konaniach (nie sú účastníkmi konania – OZ, jednotlivci) - Vplyv krízy na zamestnanosť (sociálna odkázanosť → MÚ) (1) - Minimalizovaná možnosť vlastných príjmov - Dane – výber a rozdeľovanie - Silný potenciál pre rozvoj územia a nárast obyvateľov → nárast agendy (1) - Zákon 211 - 2000

4. HÍBKOVÁ ANALÝZA VYBRANÝCH PROCESOV

Híbková analýza procesov predstavuje detailný pohľad na vybraný proces pozostávajúci z niekoľkých kľúčových ukazovateľov. S vlastníkom a realizačným tímom procesu sme na workshope riešili jeho samotný popis, kde sme zbierali údaje o vstupe, monitorovacích ukazovateľoch, technologickom zázemí, činnostiach, kompetenciách zamestnancov a zdrojoch, ktoré samotný proces požaduje. Prvou kapitolou je stanovenie popisu procesu a následné vypracovanie mapy súčasného stavu. V ďalšom kroku sme pristúpili k podrobnému popisu nedostatkov. Stanovili sme KPI (Key Performance Indicators), ktoré sú potrebné pre hodnotenie procesu a následne sme popísali monitoring. Poslednú fázu takto podrobne sledovaného procesu tvorí podkapitola s návrhom zmien a odporúčaní.

Na základe procesných postupov a identifikácii procesov na úrade expertný tím po finálnej koordinácii s vedením úradu vybral 5 procesov, ktoré reprezentujú hlavné a kľúčové procesy z niekoľkých pohľadov: efektivita, uspokojenie potrieb občana, náročnosť, finančné a personálne požiadavky, zapojenie a spolupráca oddelení prierezovo úradom. Identifikovali sme v nich identifikovali možnosti zmien, ktoré by kaskádovito ovplyvnili celý úrad. Dôležitú úlohu v celom procese zohráva skutočnosť, že účastníci pracovných stretnutí si osvojili postup, ako riešiť ďalšie zmeny v domácej réžii.

Názov procesu: **Tvorba rozpočtu**

Vlastník procesu: Miestny úrad Petržalka - finančné odd.

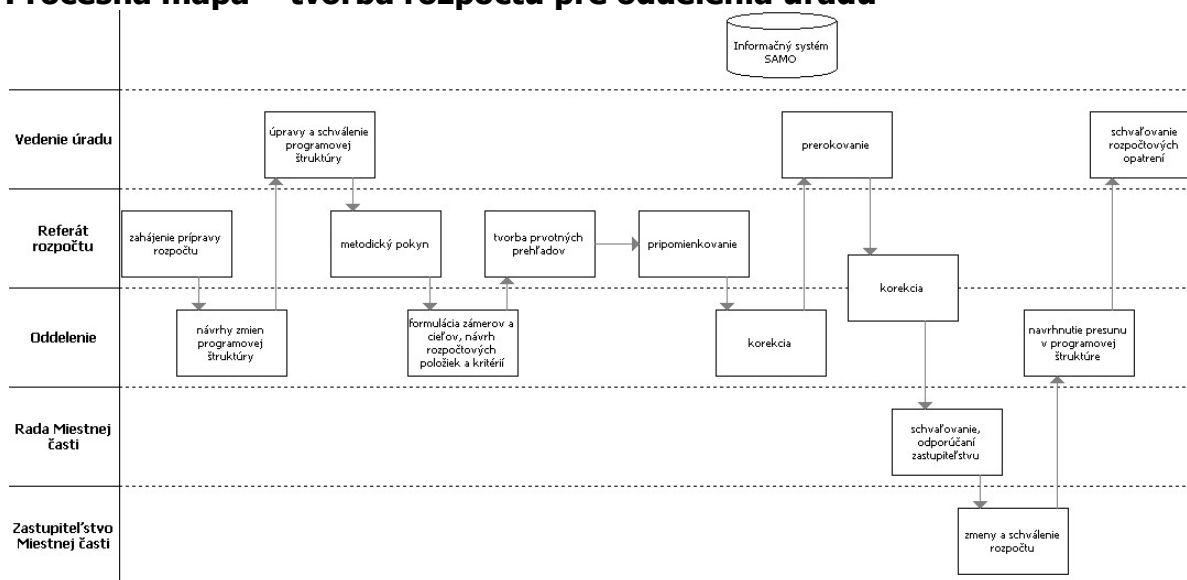
Informácie zistené o procese:

- ✓ Tvorba rozpočtu je proces, na ktorom sa podieľajú všetky oddelenia úradu a rozpočtové organizácie (12 školských, 2 kultúrne, 2 sociálne, 1 príspevková).
- ✓ Rozpočet sa pripravuje na 1 rok detailne plus na dva nasledujúce roky výhľadovo.
- ✓ Tvorbu rozpočtu servisne zastrešuje Referát rozpočtu na Finančnom oddelení. Zamestnanci tohto referátu riadia aj podporné aktivity v procese, realizujú metodickú a konzultačnú činnosť pre oddelenia a rozpočtové organizácie.
- ✓ Nastavené ukazovatele sa monitorujú kvartálne, polročne sú realizované rozbory pre zastupiteľstvo, ktoré sú mimo iného podkladom pre jesenné úpravy rozpočtu.
- ✓ Úrad má ročnú prax s tvorbou rozpočtu v tzv. programovej štruktúre. Programová štruktúra je prehľadnejšia a konkrétnejšia pre občanov a umožňuje detailnejšie rozpracovanie priorít. Limitujúcim faktorom pre obtiažnosť tvorby rozpočtu, pre jeho

korekcie v procese návrhu aj na prijímanie rozpočtových opatrení v priebehu roka, je zložitosť programovej štruktúry (rozsah detailnosti).

- ✓ Existujú veľké rozdiely v komplikovanosti rozpočtu jednotlivých oddelení, čo je dané rôznym poslaním odborných pracovísk. Z tohto dôvodu existuje požiadavka na prítomnosť experta (rozpočtára) v tíme takého oddelenia.

Procesná mapa – tvorba rozpočtu pre oddelenia úradu



Identifikované nedostatky

- ✓ Zmeny v rozpočte vzniknuté pri schvaľovaní zastupiteľstvom často bývajú spojené s finančným obnosom a nerieši priority v rámci rozpočtových položiek daného oddelenia. Pracovníci oddelenia sa následne musia vysporiadať s problémami, odkiaľ peniaze ubrať, pretože sa neorientujú v stratégii a prioritách zastupiteľstva, ani v motívoch vedúcich k skráteniu rozpočtu danej oblasti.
- ✓ Programová štruktúra rozpočtu je stále vo vývoji a nedarí sa zaistiť jej medziročnú kontinuitu.
- ✓ Vedenie niektorých oddelení nie je spokojné s nastavenou podrobnosťou programovej štruktúry (zbytočne veľa detailov). Vede to k opakovanému nárastu prácnosti pri realizácii rozpočtových opatrení.
- ✓ Pracovníci na oddeleniach s komplikovaným rozpočtom, ktorí sú určení na zostavovanie rozpočtu, zatiaľ nemajú dostatočnú kvalifikáciu a oporu, čo vedie k tomu, že majú obavy zo zodpovednosti.

- ✓ Kvalita spracovania návrhov rozpočtu od jednotlivých oddelení a z rozpočtových organizácií je odlišná. Svoju rolu v tom zohrávajú aj manažérske zručnosti, motivácia a súvisiaca zodpovednosť prístupu vedúcich týchto rozpočtových stredísk.

Kritické faktory úspešnosti

- Vyváženosť rozpočtu zaručujúca fungovanie a oblasti i progres spravovanej oblasti. Minimálny počet sťažností občanov na poruchy a nedostatky.
- Vyváženosť rozpočtu zaisťujúca bezproblémový chod úradu – spokojnosť zamestnancov s podmienkami pre prácu.
- Efektívne vynaložený čas pri tvorbe rozpočtu (čo najmenej nutných korekcií a opráv v návrhu, čo najmenej dramatických zmien rozpočtu schválených zastupiteľstvom, čo najmenej vynútených rozpočtových opatrení).

Monitoring procesu

- Čas strávený na tvorbe a úpravách rozpočtu na jednotlivých oddeleniach úradu.

Odporúčania na zlepšenie

- ✓ Z dôvodu náročnosti zostavovania rozpočtu a z dôvodu dôležitosti projekcie stratégie a demokratickej vôle zastupiteľstva neodporúčame v architektúre workflow tvorby rozpočtu žiadne zásadné zmeny, t.j. žiadne zmeny v postupnosti krokov pri realizácii tohto procesu. Rezervy je možné hľadať v kvalite realizácie niektorých činností:
 - voľba rozpočtovej programovej štruktúry,
 - kvalita rozpočtu navrhnutého oddeleniami a rozpočtovými organizáciami a následné množstvo nutných korekcií,
 - zdieľanie motívov a priorít zastupiteľstva pri krátení rozpočtových položiek smerom k rozpočtovým strediskám
- ✓ V spolupráci s vedením úradu a s vedením jednotlivých oddelení zrevidovať súčasnú programovú štruktúru a dohodnúť sa na prípadnom čiastočnom zjednodušení aj s ohľadom na požiadavku zaistenia kontinuity položiek v budúcich rokoch.
- ✓ Naďalej podporovať roly rozpočtárov na oddeleniach a v rozpočtových organizáciách. Realizovať pre nich odborné semináre a pracovať na ich motivácii. Zvyšovať zručnosti práce s potrebným softwarom.
- ✓ Previesť sledovanie prácnosti súvisiacej s prípravou rozpočtu a prijímaním jeho úprav na jednotlivých oddeleniach – kvantifikovať strávený čas. Podstúpiť tieto údaje politickej reprezentácii na špeciálnom workshope uskutočnenom za účelom hľadania

foriem lepšej spolupráce medzi zastupiteľstvom a úradom pri tvorbe rozpočtu. Na tomto workshope diskutovať o role odborných komisií majúcich významný vplyv na efektívnosť procesu tvorby rozpočtu.

- ✓ Po dohode s politickou reprezentáciou zrealizovať prieskum verejnej mienky občanov Petržalky k spokojnosti s fungovaním rozpočtových organizácií (najmä v kultúre a vo verejne prospešných službách). Použiť výsledky tohto prieskumu na stratégiu, tvorbu a prijatie príslušného rozpočtu na ďalšie obdobie.

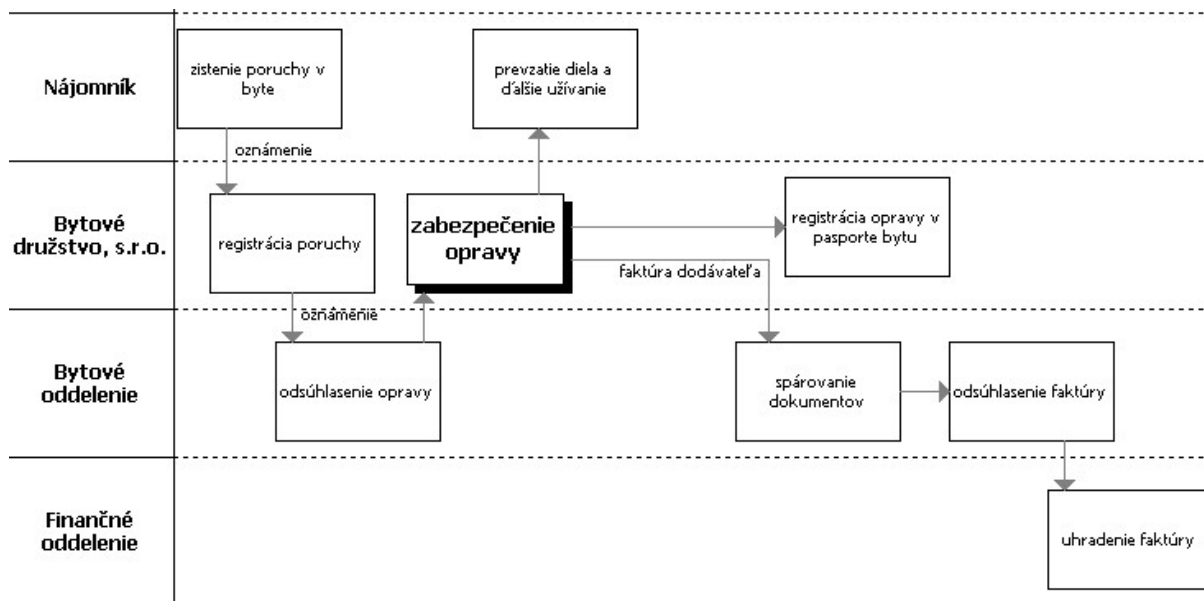
Názov procesu: **Správa obecných bytov**

Vlastník procesu: Bytové oddelenie – proces je z časti outsourcovaný Bytovým podnikom Petržalka, s.r.o.

Informácie zistené o procese:

- ✓ Bytový podnik Petržalka, s.r.o. existuje 2 roky. Predtým to bola príspevková organizácia, ktorá podľa získaných informácií však nefungovala adekvátne a skončila s veľkým finančným deficitom. Preto dochádza k prehodnoteniu systému riadenia, ako aj k novej organizačnej zmene, tak ako ju poznáme dnes.
- ✓ Mimo samotného Bytového podniku Petržalka, s.r.o. (BPP) existuje v súčasnej dobe 51 ďalších subjektov (22 spoločenstiev vlastníkov a 29 nepriamych správcov). Viac bytov je v nepriamej správe. S nepriamymi správcami komunikáciu zabezpečuje v prvom rade Bytový podnik Petržalka, s.r.o.
- ✓ BPP má na starosti uzatváranie zmlúv s dodávateľmi tepla a energie. BPP vedie pasporty bytov, v ktorých sa evidujú všetky opravy. Ďalej vedie evidenčné listy. Od roku 2008 BPP vymáha pohľadávky.
- ✓ Hlavnou úlohou bytového oddelenia po outsourcovaní správy bytov by v súčasnosti mala byť komunikácia s občanmi, pridelenie a výmeny bytov, prevody bytov, výpovede a evidencie.
- ✓ Na pravidelnej báze, prakticky každý týždeň, sa u prednostu konajú operatívne porady s pracovníkmi Bytového podniku Petržalka, s.r.o., na ktorých pracovníci úradu „pomáhajú a učia“ zamestnancov BPP vykonávať správcovské roly.
- ✓ Bytové oddelenie (BO) používa software Trimel, Bytový podnik Petržalka, s.r.o. software Anasoft. Tieto systémy nie sú vzájomne kompatibilné. BO môže do Anasoftu nazeráť.
- ✓ BO dopláca Bytovému podniku Petržalka, s.r.o. financie za služby a do fondu opráv i za neplatičov nájomného.

Prípado: Oprava v byte - Procesná mapa súčasného stavu



Identifikované nedostatky

- ✓ BPP poberá za svoje služby fixne zmluvnú mesačnú čiastku. Nástroje BO na realizáciu zmien a zlepšovania služieb BPP sú tak obmedzené iba na komunikáciu.
- ✓ BPP má tendenciu sa kryť, nechce rozhodnutia robiť samostatne, na väčšinu realizovaných krokov (vrátane drobných opráv) žiada súhlas BO.
- ✓ Rôzne informačné systémy BPP a BO spôsobujú duplicity v rade činností.
- ✓ Vedenie bytového oddelenia nepozná zisk hospodárenia pri správe obecných bytov.
- ✓ Bytové oddelenie je zaťažené nevhodne nastavenou spoluprácou s Bytovým podnikom Petržalka, s.r.o. a nedostatočne definovanými kompetenciami zbytočnej práci a dubovania činností, čím dochádza k plytvaniu prostriedkov úradu (navyše aj času zamestnancov). Medzi najzávažnejšie činnosti zaťažené touto neefektívnosťou patrí: vystavovanie platobných dokumentov, odsúhlasovanie vrťkých opráv, kontrola dodávateľských faktúr apod..

Kritické faktory úspešnosti z hľadiska úradu

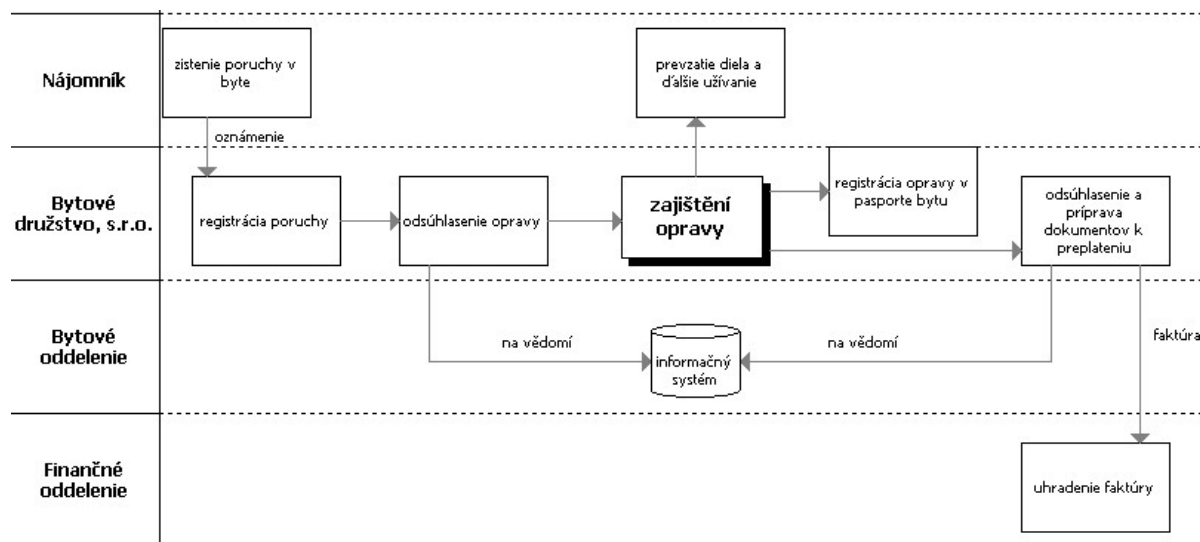
- Zisková a efektívne realizovaná správa obecných bytov
- Nízky počet dlžníkov, problémových nájomníkov

Kritické faktory úspešnosti z hľadiska nájomníkov

- Zaistenie zodpovedajúcej úrovne bývania v kontexte ceny nájmu

- Operatívna, rýchla a kvalitná reakcia správcu na vzniknuté problémy (poruchy apod.)
- Kvalitná a ústretová – partnerská komunikácia so správcom a dobrá informovanosť o zmenách

Prípad: Oprava v byte - Procesná mapa budúceho stavu



Monitoring procesu

- Sledovanie hospodárskeho výsledku správy obecných bytov
- Sledovanie počtu neplatičov
- Sledovanie úspešnosti vymáhaných dlhov

Možnosti riešenia situácie

1. Previesť kompletnú revíziu zmluvy medzi úradom a správcom obecných bytov

V novej zmluve zaistiť:

- a) Komplexnejší výkon jednotlivých činností zabezpečených zmluvným správcom obecných bytov, s plnou kompetenciou rozhodovať a realizovať akcie vopred definovaného charakteru a nákladnosti (napr. opravy do určitej finančnej výšky)
- b) Lepší spôsob honorovania služieb správcu obecných bytov tak, aby nebol iba fixný, ale aby sčasti závisel aj na kvalite a výkone (napr. účinnosť vymáhania pohľadávok od dlžníkov, dohodnutie nižších cien s dodávateľmi služieb a energií apod.)

2. Prehodnotiť prejdienie správy obecných bytov pod MČ a túto službu už ďalej neoutsourcovať. Zrealizovať analýzu prácnosti správy a prispôbiť mu kapacity bytového oddelenia. S majetkom by mala nakladať mestská časť.

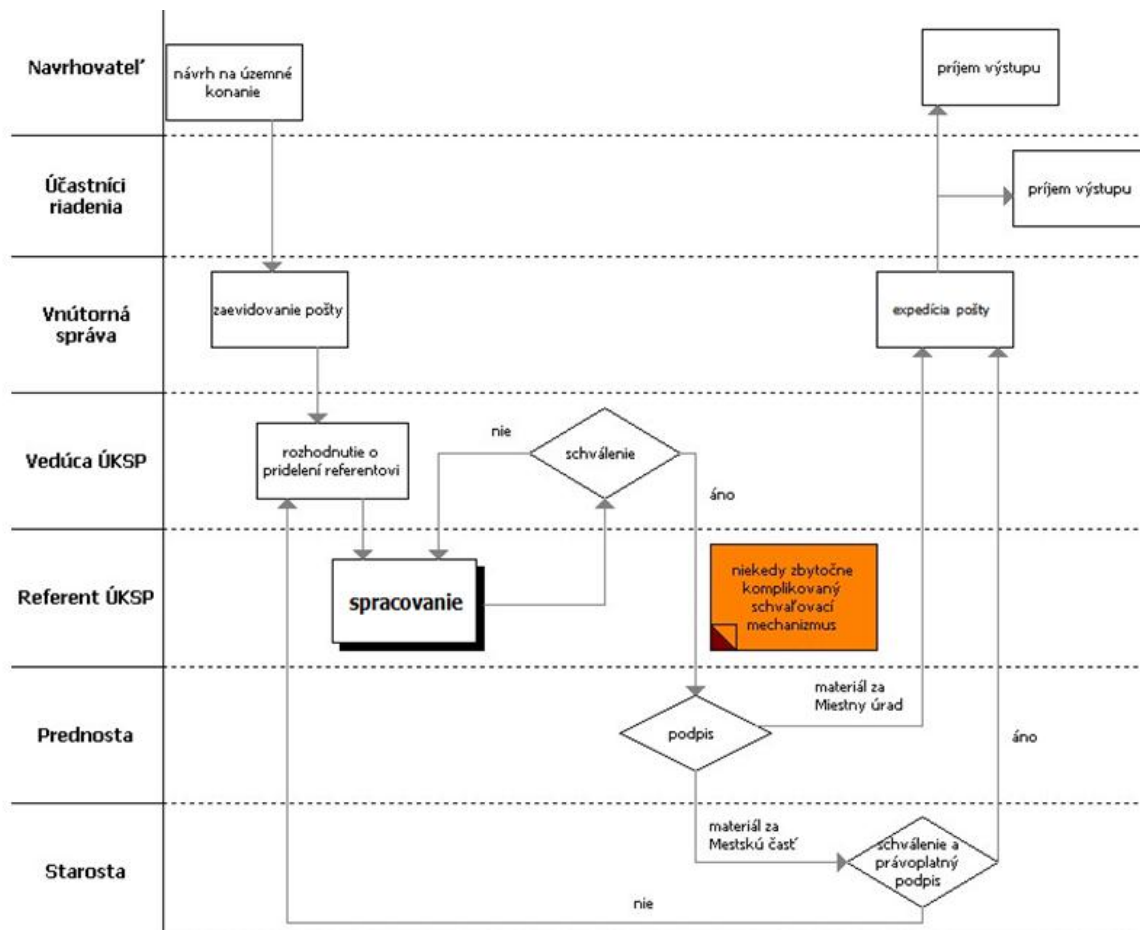
Názov procesu: **Územné konanie a vydanie rozhodnutia**

Vlastník procesu: oddelenie ÚKSP

Informácie zistené o procese:

- ✓ Rýchlosť procesu závisí od kvality podania, kľúčové sú začiatky procesu.
- ✓ Proces je pracovníkmi hodnotený ako relatívne prácny a náročný.
- ✓ Klient platí iba správny poplatok - relatívne nízky okamžitý profit pre úrad.
- ✓ Prácu na jednotlivých prípadoch referentom rozdeľuje vedúci oddelenia podľa „veľkosti kopy práve spracovávaných materiálov“. Systém priradenia lokalít konkrétnym referentom nie je zaužívaný.
- ✓ Okrem územných rozhodnutí, ktoré sú v kompetencii starostu, sa oddelenie ÚKSP venuje ešte prípadom z obcí Čunovo, Rusovce, Jarovce.
- ✓ Vedúci oddelenia a referenti sú presvedčení, že je na oddelení nedostatočná personálna kapacita (7 osôb kompetentných realizovať proces). Jediný dostupný údaj súvisiaci s workflow je odhad cca 40 rozpracovaných prípadov (podaní) na referenta.
- ✓ Všetky procesné výstupy je nutné podpisovať 4x (referent, vedúci oddelenia, prednosta, starosta).
- ✓ Do konania vstupujú aj poslanci a vydávajú záväzky hodnotené v niektorých prípadoch ako v rozpore s preneseným výkonom štátnej správy. T.j. vplyv politického spektra.
- ✓ Pracovníci oddelenia vnímajú problém s možnosťou využívania služobného auta, dokonca používajú vlastné autá.
- ✓ Vybavovanie klientov pri ústnom jednaní na úrade je založené na princípe radu došlých stránok.
- ✓ Počas stránkových dní sú referenti vyrušovaní došlými stránkami, v utorok a štvrtok robia prácu v teréne.
- ✓ Na generovanie dokumentov je možné využívať SW VITA.
- ✓ Na urýchlenie práce je využívaná aplikácia umožňujúca elektronické nazeranie do katastra.

Procesná mapa súčasného stavu



Identifikované nedostatky

- ✓ Územné konania generujú vysoký počet následných odvolaní.
- ✓ Existuje vysoké riziko, že účastníci územného konania nedostanú oznámenie včas (v lehote stanovenej zákonom). Dôvodom býva zložitý podpisový mechanizmus na úrade (niekedy trvá až 2 týždne), alebo sa vyskytne chyba Pošty. Odhadom 15-20% prípadov sa vďaka týmto dôvodom musí vrátiť. Možné riešenie v zmysle odkladov termínov stanovovaných na miestne šetrenie nie je proklientské.
- ✓ Stavebník niekedy roznáša doručky, kvôli minimalizácii straty času. Jedná sa o neštandardný postup!
- ✓ Rozhodovanie v procese a pri odvolaniach býva niekedy zaťažené chybnými informáciami od stavebníkov.
- ✓ Vyšší orgán (krajský stavebný úrad) – zrušenie rozhodnutia kvôli nedôslednosti. Je málo času na naštudovanie spisov a tým aj nižšia kvalita výstupov.

- ✓ Proces nie je dostatočne sledovaný z hľadiska niektorých významných parametrov (počet vrátených odvolaní od nadriadeného orgánu z dôvodov nekvalitnej práce oddelenia ÚKSP).
- ✓ V súčasnej dobe nie je k dispozícii dostatok podkladov vychádzajúcich zo sledovania prácnosti prípadov a pracovného zaťaženia referentov.
- ✓ Oddelenie nestíha realizovať kontrolné činnosti. Napr. u vydaných stavebných povolení sa nekontroluje ukončenie stavieb (neudeľujú sa pokuty). Podľa pracovníkov oddelení je dôvodom vysoká prácnosť a počet podaní a nedostatočná personálna kapacita.
- ✓ Referenti nie sú vzájomne informovaní, kto pracuje na akom prípade a aké rozhodnutie bolo vydané kolegami.
- ✓ Finančná kompenzácia za služby realizované pre obce Čuňovo, Jarovce a Rusovce a ich porovnanie s reálnymi nákladmi spojenými s počtom prípadov a súvisiacou prácnosťou nie je vedeniu oddelenia známa.
- ✓ Existujú určité rezervy v zručnostiach referentov pri práci so SW VITA.
- ✓ Z materiálnych zdrojov chýba oddeleniu scanner (referenti behajú s dokumentmi po úrade) a príručný archív (možnosť archivácie v centrálnom archíve je limitovaná vekom dokumentov).

Kritické faktory úspešnosti

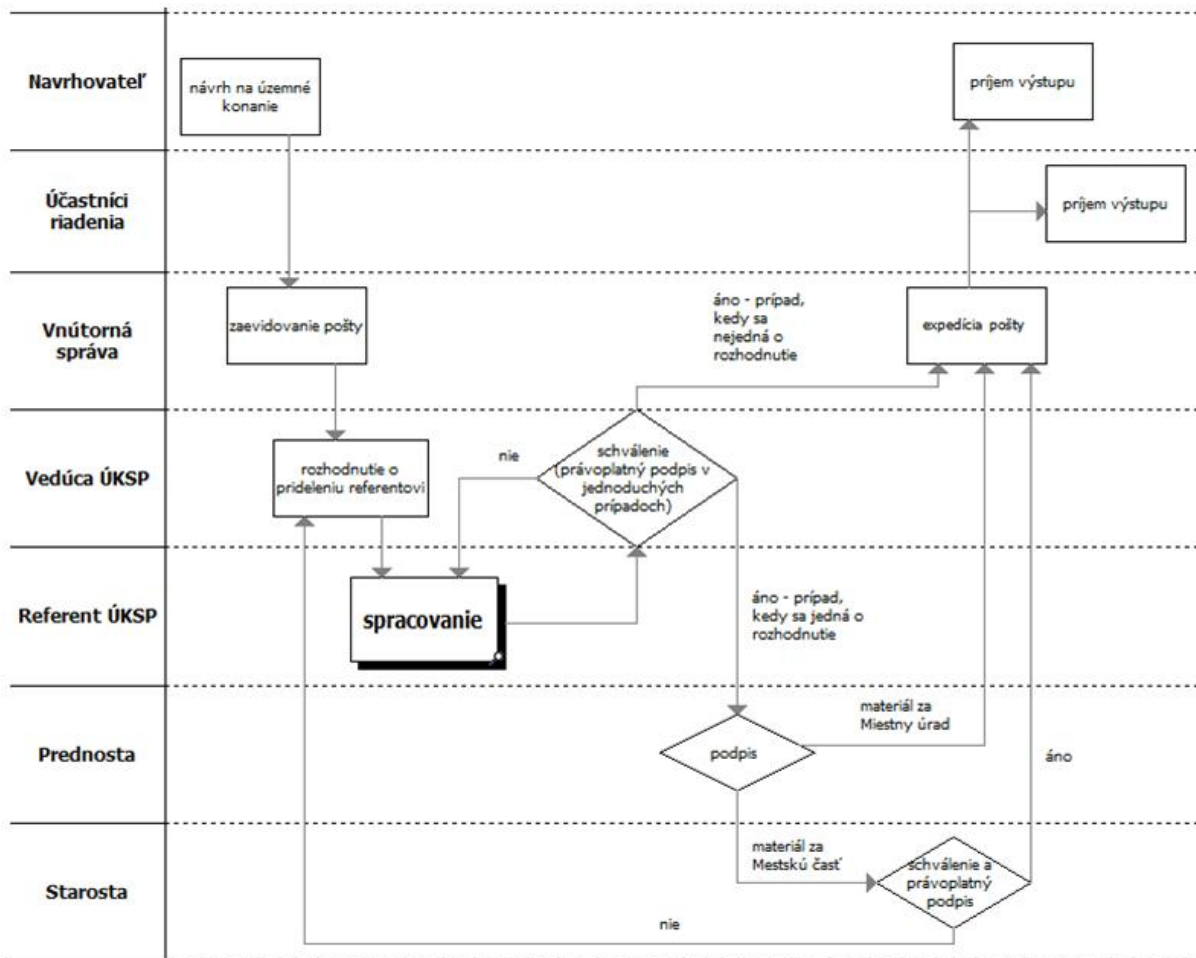
Z pohľadu vedenia úradu:

- Zníženie počtu odvolaní, zníženie sekundárnej prácnosti na úrade
- Dosiahnutie dohody všetkých zúčastnených strán v procese
- Koordinácia stanovísk miestnej časti a magistrátu – pružná a adresná komunikácia
- Zníženie počtu poslaneckých intervencií do štandardizovaného procesu

Z pohľadu klienta:

- Rýchlosť služby
- Kladný výsledok na „prvý pokus“
- Kvalitné a rýchle odpovede na podnety, otázky či pripomienky

Procesná mapa budúceho stavu



Monitoring procesu

- Sledovať počet a druh nedostatkov, ktoré sa stali príčinou zrušenia rozhodnutí oddelenia nadriadeným orgánom. Premietnutie tohto faktoru do individuálneho motivačného systému referentov (bonusový motivačný spôsob pri nulovom alebo veľmi nízkom počte zrušených rozhodnutí). Meradlo navrhujeme s cieľom motivovať ešte vyššiu kvalitu práce referentov a proaktivitu a posunúť vpred súčasný stav konštatovania: „Nedostatočné preštudovanie materiálov a následné chyby vznikajú preto, že je nás málo a prípadov je mnoho – vlastne prirodzený stav“.
- Sledovanie časovej náročnosti procesu územného konania za účelom vytvorenia štatistických dát referujúcich o percentuálnom zastúpení rôznych náročných prípadov a o zaťažení úradu počtom podaní z rôznych častí spravovaného územia. Táto databáza môže byť v budúcnosti využitá na podloženejšiu distribúciu doručených podaní referentom. Ďalšie využitie ponúka možný prechod na systém garantov definovaných lokalít území, vykazujúcich porovnateľnú náročnosť - prácnosť (referent

dostane na starosť určitú časť územia a zväčší sa jeho komplexný prehľad o stavebných činnostiach v danej lokalite a o súvisiacich úradom vydaných rozhodnutiach).

Odporúčania k zlepšeniu

- ✓ Cielene a dlhodobo ovplyvňovať spoluprácu s dotknutými orgánmi pri spracovaní dokumentácie (napr. odosielanie elektronických príloh). Efektom bude zníženie prácnosti na úrade pri následných procesných krokoch.
- ✓ V jednoduchých prípadoch urýchliť komunikáciu s klientmi delegovaním podpisového práva na vedúceho oddelenia. Príklady: oznámenie o začiatku konania, výzva na doplnenie podania, výzva na zaplatenie správneho poplatku, podanie informácie (mimo zák. 211).
- ✓ Na úrovni vedenia úradu znovu obnoviť jednania s Magistrátom s cieľom dohodnúť koordinovaný postup pri vydávaní a akceptácii stanovísk.
- ✓ Zaviesť možnosť objednávanie sa klienta na konzultáciu s referentom na určitý deň a hodinu. Môže byť podporou vyššej kvality podaní a lepšej spolupráce v priebehu procesu.
- ✓ Zaviesť percentuálny štandard určujúci minimálny počet kontrol v teréne oproti počtu podaní.

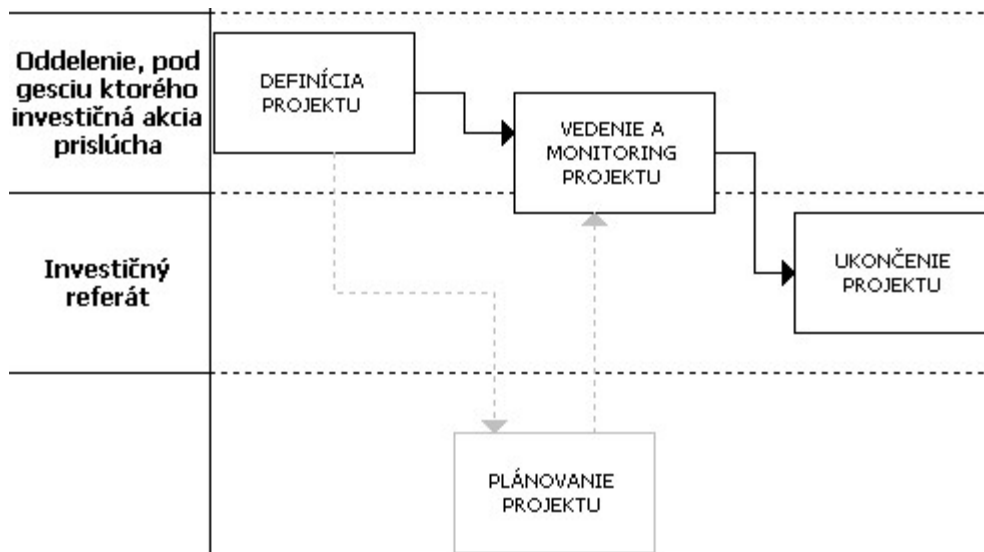
Názov procesu: Realizácia investičných aktivít

Vlastník procesu: Investičný referát

Informácie zistené o procese:

- ✓ Investičné činnosti majú čisto projektový charakter a ako také by tiež mali byť riadené.
- ✓ Referát investícií historicky vznikol pred tromi rokmi z oddelenia technických činností.
- ✓ Investičným činnostiam sa vo výkone venuje na polovicu.
- ✓ Začiatok je v programovej štruktúre, príprave rozpočtu. Peniaze sa uvoľňujú priebežne z rôznych zdrojov. Nízka plánovacia kapacita.
- ✓ Do kontaktu na úrade sa najviac dostávajú s ref. štrukturálnych fondov, bytovým odd., odd. školstva, odd. ÚRaD, odd. nakladania s majetkom, odd. sociálnych vecí.
- ✓ Poslanci získavajú informácie o priebehu investícií predovšetkým prostredníctvom interpelácií na zasadnutiach zastupiteľstva.

Mapa súčasného stavu



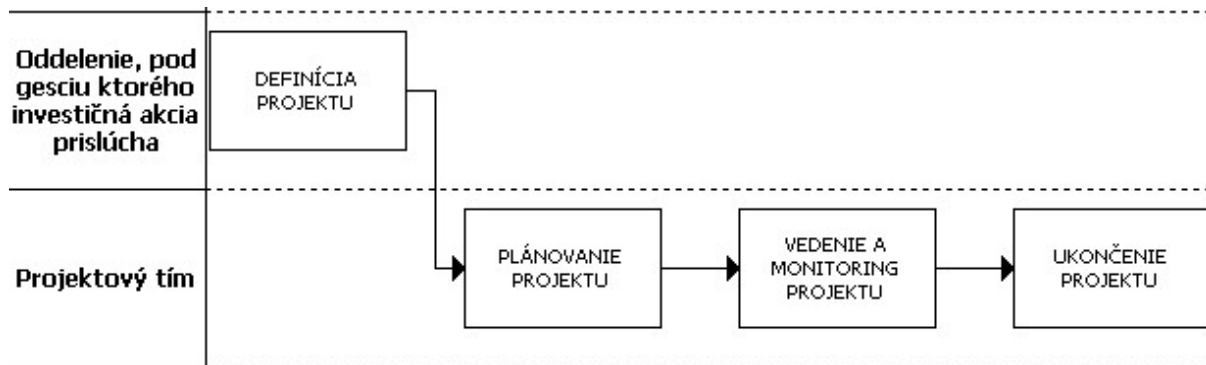
Identifikované nedostatky

- ✓ Pracovníci referátu investícií nie sú dostatočne kompetentní na vedenie investičných akcií (nemajú patričné technické vzdelanie, nemôžu vykonávať technický dozor ani robiť prácu rozpočtára).
- ✓ Činnosti investičných aktivít nie sú riadené projektovo, chýba šéf projektového tímu, ako aj stretnutia projektového tímu, míľniky, jednotlivé čiastkové úkony sú tak „prehadzované“ na rôzne oddelenia. Pracovníci týchto oddelení často rozporujú, že príslušnú činnosť majú realizovať práve oni, resp. zmieňujú nedostatok času pre túto činnosť alebo následné nezvládanie činností príslušných ich pozícií.
- ✓ Často sa stáva, že sa nepodarí splniť termíny.
- ✓ Veľkým problémom je spracovanie dokladov prislúchajúcich k danej investícii (najmä spracovanie dodávateľských faktúr a evidencie zmlúv). Túto činnosť mnohokrát nerealizujú oddelenia, v ktorých gescii je realizovaná investícia, ale pracovníci investičného referátu. Tým zase často chýbajú informácie a prácne ich vyhládávajú na oddeleniach s gesciou projektového zámeru. Typickým príkladom je likvidácia faktúr (informácie o realizácii sú na oddeleniach s gesciou, faktúru spracováva investičný referát a prepláca finančne oddelenie).
- ✓ V niektorých prípadoch – byty, školstvo – „u nás sa stretávajú iba faktúry, ale nevieme, čo sa deje. Nerobíme objednávky, realizáciu a kontrolu“, ale zabezpečujú iba prefakturovanie.
- ✓ Transfer informácií o priebehu investičných akcií smerom k poslancom nie je dostatočný.

Kritické faktory úspešnosti

- Žiadosti a podnety na výstavbu sú relevantne posudzované a v prípade kladného výsledku úspešne realizované
- Sú naplňované programové priority zastupiteľstva v oblasti investičných akcií
- Časová a finančná efektívnosť investičných akcií

Mapa budúceho stavu



Monitoring procesu

- Dodržiavanie termínov stanovených v pláne projektu
- Rozpočtové odchýlky
- Odchýlky od kvality projektového výstupu

Odporúčania na zlepšenie

- ✓ Predefinovanie organizačnej štruktúry úradu, založenie Oddelenia investícií
- ✓ Zaistenie odborných personálnych kapacít na tomto oddelení (stavebný dozor, rozpočtár, projektový manažér)
- ✓ Zvýšiť odbornú úroveň investičného referátu (resp. navrhovaného oddelenia investícií) – min. VŠ vzdelanie 2. stupňa, odborná spôsobilosť pre stavebný dozor
- ✓ Riadenie investičných činností formou projektovej práce: menovanie členov projektových tímov pre každú investičnú akciu (zástupcovia z oddelení s gesciou z finančného oddelenia, ...)
- ✓ Využívať možnosti pozvať poslancov na rokovania projektového tímu
- ✓ Prepojiť kvalitu práce zamestnancov v projektových tímoch s motivačnými nástrojmi

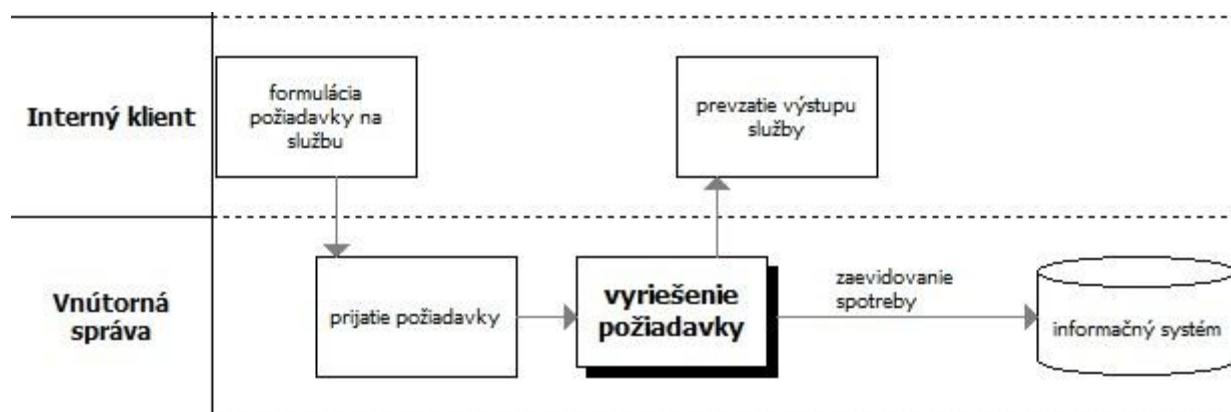
Názov procesu: **Obsluha vnútorného klienta**

Vlastník procesu: Oddelenie vnútornej správy a informatiky

Informácie zistené o procese:

- ✓ Na tento proces je v rámci úradu rad sťažností zo strany vnútorných klientov.
- ✓ V rámci rôznych špecifických výstupov (dané podobou služby, napr. kopírovanie, vydávanie spotrebného materiálu, oprava a pod.) tohto procesu boli v minulosti oddelením VSaI stanovené rôzne pravidlá pre interných klientov (kedy a akou formou službu objednávať, kedy možno vydávať tovar a pod.).
- ✓ Niektoré oddelenia úradu využívajú na výdaj materiálu jednu poverenú osobu. Tento prístup sa ukázal ako podporujúci šetrenie finančných prostriedkov a zvyšovanie prehľadnosti o minutom materiáli.
- ✓ VS má k dispozícii dáta o spotrebe jednotlivých oddelení za rok.
- ✓ Na oddelení VS je vysoká zastupiteľnosť, rôzne typy služieb je schopných poskytnúť viac univerzálnych pracovníkov.
- ✓ Elektronické zdieľanie informácií (napr. stav riešenia objednávky, rezervácia služobného auta apod.) nie je zatiaľ využívané.
- ✓ Plánované opravy a nákupy, ktorých náklady sú zahrnuté v rozpočte príslušného oddelenia, bývajú znova schvaľované vedením úradu.
- ✓ Činnosti v rámci procesu obsluhy interného klienta sú distribuované medzi pracovníkov VS v rámci tímovej práce.
- ✓ Niektoré služby servisného charakteru sú zabezpečované outsourcingom spoločnosťou Technopol, prípadne sekundárnym outsourcingom u ich dodávateľov.

Procesná mapa súčasného stavu



Identifikované nedostatky

- ✓ Medzi klientmi VS nedošlo nikdy k dohode o pravidlách poskytovania služieb. Pravidlá nie sú internými klientmi vnímané ako optimálne a často nie sú akceptované.
- ✓ Nastavené pravidlá sú často porušované aj samotnými pracovníkmi VS, pretože niektorým klientom sa vyhovieť „musí“ i mimo stanovené časy (napr. služobne starším kolegom).
- ✓ Jednotlivé oddelenia úradu nesledujú svoju spotrebu.
- ✓ VS riadi finančné toky, je správcom príslušnej finančnej kapitoly, o skutočnej spotrebe nerozhoduje.
- ✓ Zamestnanci úradu majú niektoré typy služieb personifikované – je utkvelá predstava, že príslušnú službu môže poskytnúť iba určitá osoba z VS.
- ✓ Objednávanie mnohých služieb je spojené s behaním pracovníkov po úrade, so zháňaním príslušných osôb, ktoré vždy nemusia byť na svojom pracovisku a veľkou mierou i telefonovaním.
- ✓ Znovuschvaľovaním rozpočtových akcií vedením úradu dochádza k nemalým časovým stratám.
- ✓ Niektoré outsourcované služby majú dlhé realizačné lehoty, čo vedie k vrhaniu zlého svetla na oddelenie VS.
- ✓ Zlepšovaniu tohto procesu bráni nevyzretá firemná kultúra úradu, kedy je pre klientov procesu náročné až nebezpečné podať otvorenú spätnú väzbu vlastníkovi procesu. I z tohto dôvodu sa workshopu pre hĺbkovú analýzu nezúčastnili žiadni interní klienti.

Kritické faktory úspešnosti

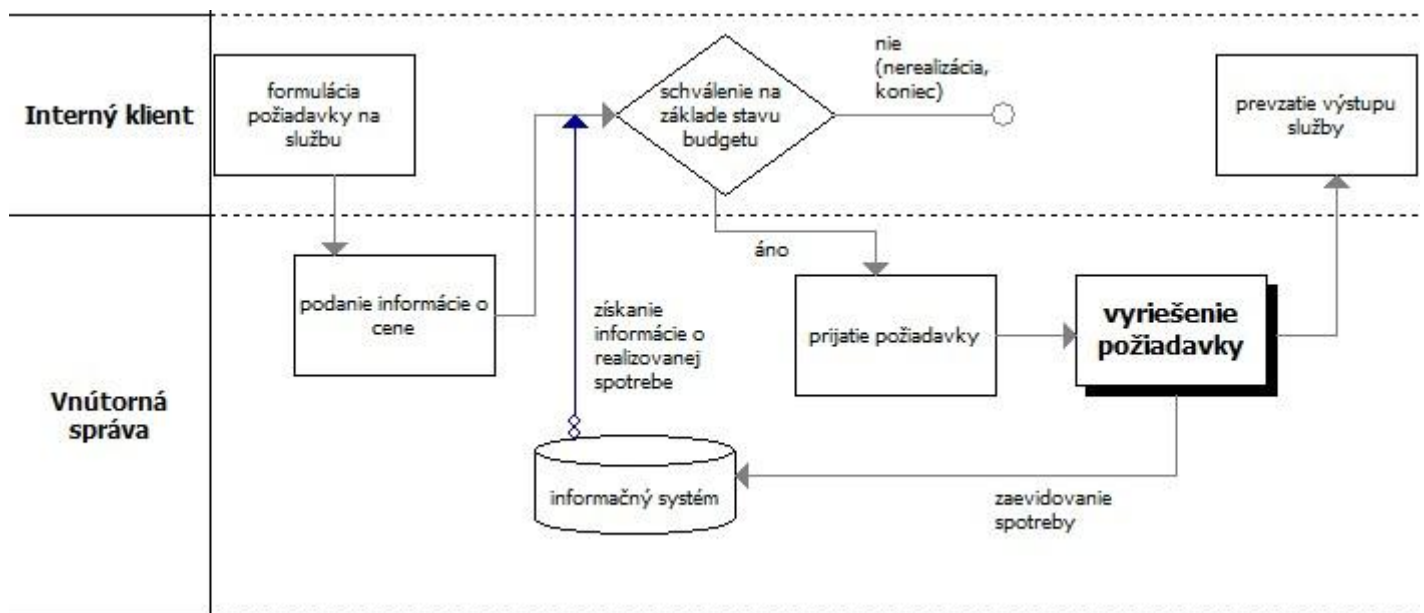
z pohľadu interného klienta

- Rýchlosť služby
- Dostupnosť služby
- Správnosť služby

z pohľadu vedenia úradu

- Cena služby
- Efektivita služby

Procesná mapa budúceho stavu



Monitoring procesu

- Spotreba materiálu a finančná náročnosť služieb poskytovaných oddelením iným oddeleniam.
- Priemerná doba trvania vybraných služieb od objednania po realizáciu (môže byť zabezpečená softwarom).
- Hodnotenie spokojnosti interných klientov (anonymný dotazník, prípadne report z Helpdesku – 1x ročne).

Odporúčania na zlepšenie

- ✓ Uskutočniť moderovaný workshop za účasti interných klientov a vlastníkov procesu, stanoviť spoločné ciele, nájsť zhodu o podobe procesu a formulovať nové obojstranne prijateľné pravidlá na dopyt a poskytovanie služieb.
- ✓ Dvakrát ročne realizovať zlepšovateľský workshop k tomuto procesu (účasť vlastníkov aj klientov).
- ✓ Premeniť priestory oddelenia VS na viac proklientsky orientované (zaistenie nepretržitej telefonickej dostupnosti, rozpisy služieb na zaistenie prvého osobného kontaktu pri príchode na oddelenie, využitie vstupného zvončeka (zrušiť klopanie na rôzne dvere a vyhľadávanie pracovníkov.).
- ✓ Vytvoriť na intranete formuláre na elektronické rezervácie a objednávanie služieb (služobné auto, opravy zariadenia a pod.).

- ✓ V rámci digitalizácie úradu implementovať službu Helpdesk (elektronické podávanie požiadaviek, určenie riešiteľa požiadaviek, sledovanie úrovne jeho riešenia požiadavky, ohodnocovanie úrovne služby klientom).
- ✓ Správcovstvo finančných kapitol distribuovať na jednotlivé oddelenia úradu tak, aby si oddelenia samé riadili a optimalizovali svoju spotrebu v rámci schváleného rozpočtu.
- ✓ Prezentovať vedeniu jednotlivých oddelení dobrú prax s poverenou osobou na objednávanie materiálu.
- ✓ Zrevidovať dodávateľské zmluvy s firmou Technopol a ďalšie outsourcingové zmluvy s cieľom optimalizácie dodávateľských lehôt (rozumný pomer cena/rýchlosť).

5. PRIESKUM NÁZOROV ZAMESTNANCOV

- Prieskum názorov zamestnancov Miestneho úradu Bratislava-Petržalka bol zrealizovaný online v dňoch 9. – 13. novembra 2009. Návratnosť dosiahla vysokú úroveň 74%.

TÉMY ZAHNUTÉ V PRIESKUME



1. **Firemná kultúra ako štýl riadenia** (HLAVA – SRDCE – NOHY),



2. **Identifikácia so spoločnosťou** (Identifikačný index založený na piatich dimenziách identifikačného procesu) a



3. **Motivačné mapy** (priority zamestnancov z pohľadu dôležitosti, spokojnosti a nespokojnosti).

KLÚČOVÉ ZISTENIA

- Respondenti pociťujú výrazne slabú spoluprácu, súdržnosť, spolupatričnosť, nízkeho tímového ducha. Zažívajú tendenciu k tvorbe skupiniek, orientáciu zamestnancov iba na vlastnú činnosť s malým záujmom o prácu druhých. Pracovná atmosféra je označená za druhý najdôležitejší motivátor v práci, súčasne druhý motivátor v poradí nespokojnosti. Zamestnanci s týmto stavom prezentujú výraznú nespokojnosť.
- Komunikácia a informovanosť zažívané skôr ako nepriechodné. Dostatok informácií o dôvodoch rozhodnutia vedenia oddelenia, v ostatných oblastiach nedostatok informácií (operatívne „každodenné“ informácie, dôvody rozhodnutí vedenia MČ, informácie o stratégiách a plánoch, informácie o aktivitách spolupracujúcich oddelení/referátov). Množstvo a kvalita informácií súčasne medzi top-demotivátormi.
- Silná orientácia na návody a pravidlá, ich dodržiavanie je vnímané ako dôležitejšie než dosahovanie cieľov a poznanie širších súvislostí činnosti.
- Pri riešení problémov zamestnanci nevnímajú povzbudzovanie, aby prichádzali s novými nápadiami a návrhmi na inovácie. Problémy sa preto riešia tradičnými a zabehnutými spôsobmi (podobne ako v priemere Mestských/obecných úradov SR.)
- Nízky tlak na stanovovanie si náročných cieľov, zamestnanci necítia pohnútku robiť viac, ako je nutné. Pomerne nízka zažívaná centralizácia v rozhodovaní.
- Oproti priemeru za Mestské/obecné úrady SR MÚ MČ Bratislava-Petržalka vykazuje výrazne vyššiu mieru identifikácie zamestnancov s organizáciou.

- Motivačnými prioritami popri finančnom odmeňovaní sú vzťahy na pracovisku, kompetentní nadriadení i spolupracovníci a silne pro-aktívne faktory „jasný, viditeľný prínos mojej práce“ a „možnosť uplatnenia mojich schopností“.
- Zamestnanci registrujú u svojich kolegov snahu urobiť maximum pre externého klienta, výrazne menej to však platí vo vzťahu k internému klientovi. Výsledky indikujú, že zamestnanci nepovažujú túto oblasť za dôležitú a problémovú.
- Celková spokojnosť zamestnancov s ich pracovnou situáciou je pomerne vysoká (až 78% zamestnancov vyjadruje rôznu intenzitu spokojnosti). V porovnaní s podmienkami v inej spoločnosti dnes respondenti hodnotia svoju situáciu ako lepšiu. Tlak na výkon považuje za príliš vysoký 57% respondentov. 21% respondentov by prijalo ponuku zmeniť zamestnávateľa, ak by sa naskytna príležitosť (oproti 43%, ktoré o zmene zamestnávateľa vôbec neuvažujú).
- Vyšší manažment vníma mnohé skúmané oblasti výrazne kritickejšie ako ostatné skupiny, vrátane vedúcich referátov. Sú ambicióznejší voči požadovaným zmenám.
- Vedúci referátov sú zreteľne viac spokojní ako vyšší manažéri, menej ambiciózni voči požadovaným zmenám. Pociťujú menšie problémy v spolupráci. Sú s úradom viac stotožnení, lepšie než vyšší manažéri hodnotia svojich nadriadených, plat pre nich nie je top-motivátorom, sú spokojnejší s pracovnou klímou, službou klientovi. V celkovom obraze sa javia ako vysoko uspokojená manažérska skupina, ktorá akoby pracovala v inej organizácii, než vyšší manažment.
- Na prednostovi podriadení oceňujú odbornosť a kvalifikovanosť, zadeľovanie práce, informovanie. Na druhej strane sú zreteľne kritickí k nefinančnému oceňovaniu a motivovaniu z jeho strany.
- Podriadení vedúcich oddelení a vedúcej kancelárie starostu sú spokojní s informáciami od nadriadených, oceňujú ich odbornosť a kvalifikovanosť. Rezervy vnímajú v oblasti organizácie práce, do istej miery aj v oblasti merania a hodnotenia výkonov.
- Podriadení vedúcich referátov oceňujú ich odbornosť a kvalifikovanosť, ľudskosť a férovosť, nefinančné oceňovanie výkonov – vo všetkých prípadoch je však hodnotenie menej pozitívne, než aké získali vedúci oddelení. Podriadení vedúcich referátov vnímajú rezervy v oblasti toku informácií od nadriadeného, delegovania zodpovednosti, ale najmä v oblasti rozdeľovania úloh, merania a hodnotenia výkonov.

6. ANALÝZA ŠTRUKTÚROVANÝCH ROZHovorov S VYBRANÝMI ZAMESTNANCAMI

Grafické znázornenie v podobe semaforu zodpovedá výsledkom, ktoré sme získali pri štruktúrovaných a sekvenčných rozhovoroch. Zúčastnenými boli vedúci oddelení a vedúci referátov, keďže kvalitu a rozsah jednotlivých procesov poznajú najlepšie, väčšinou sú aj vlastníkami procesov. V štruktúrovanom rozhovore sa priamo mohlo identifikovať, čo je v danej agende kľúčové, rozhodujúce, resp. sme mohli ihneď integrovať návrhy a inovácie.

Zistenia

Jednotliví vedúci na úrovni referátov nie sú dostatočne informovaní o strategických cieľoch oddelenia a svoj vklad v rámci celého oddelenia vidia len obmedzene.

Zamestnanci nemajú jasnú líniu medzi cieľmi zastupiteľstva (priority) a realizačnými cieľmi. Stiera sa rozdiel medzi operatívou a stratégiou.

Na úrade nie je zavedený pravidelný systém porád na jednotlivých oddeleniach.

Na úrade neexistuje jednotný informačný systém, ktorý by mapoval stav prebiehajúcich procesov medzi oddeleniami.

Vedúci len v minimálnej miere prístupujú k zmenám v rámci svojich odd. Tolerujú aj nižšie výkony a viac prehliadajú.

Vedenie je hodnotené jednak ako direktívne pri prenose úloh a demokratické pri komunikácii o možných zmenách.

Konfliktné situácie sú riešené osobne, ale najčastejší mechanizmus je problém eskalovať a hľadať externé riešenie alebo neriešiť vôbec.

Jednotliví zamestnanci sú nedostatočne informovaní o náplni kolegov na iných útvaroch.

Na úrovni vedúcich oddelení detekujeme nižšiu finančnú inteligenciu – narábanie so zdrojmi. Za cieľ považujú odborné, nie kontextuálne atribúty.

Systém kontrol je neriadený, rovnako ako monitoring výkonov so spätnou väzbou

Manažérske uvažovanie je intuitívne, založené na predpoklade „takto to fungovalo doteraz“.

Na nižšej úrovni hodnotíme delegovania a poverovanie výkonmi. Ide o klasické prerozdelenie úloh operatívnym spôsobom.



Riziká

Neadekvátne delegovanie - Vyššie stresové hodnotenie subjektov v návalových termínoch.

Vysoká miera operatívy – výsledkom sú upracovaní ľudia, ktorí nevidia cieľ.

Vyššia rezistencia v procese zmien – zvykový stereotypný manažment.

Vyššie finančné náklady na zabezpečenie základných úkonov.

Autority sú v úrade brané z pohľadu hierarchie nie prínosov, čo môže obmedziť prísun nových nápadov a podnetov od iniciatívnych zamestnancov.

Odmeňovanie nesúvisí s cieľmi a motiváciou.

Vysoký podiel papierového obehu a obehu ľudí, nie informácii po úrade.

Hlboká odbornosť jednotlivcov znižuje možnosti zastupiteľnosti.



Odporúčania

Učiť princípy strategického manažmentu.

Vzdelat' vedúcich v oblasti ekonomického myslenia – zaviesť jednotné štandardy, pravidelne interne školiť.

Menovať vedúcich oddelení, resp. referátov vždy na vopred určený časové obdobie – napr. 2 roky.

Vymedziť kompetencie vedúceho odd. a vedúceho referátu.

Na porade vedúcich oddelení dohodnúť vhodnú frekvenciu pravidelných porád na oddeleniach.

Zostaviť koncept porady oddelenia – t.j. pomenovať jej dôležité časti (oblasti, ktorými sa má zaoberať). Definovať štruktúru zápisu z porád.

Podporiť efektívne vedenie porád školeniami a tréningami (Vedenie porád, Moderačné schopnosti a pod.)

Pravidelne obmieňať, dopĺňať náplň práce.

Zaviesť systém rotácie, oboznámenie sa s agendou kolegov.

Informovať o výsledkoch a procesoch iných oddelení.

7. ODPORÚČANIA K ZLEPŠOVATELSKEJ PRÁCI PROCESNÝCH TÍMOV PRI OPTIMALIZÁCIÍ PROCESOV A NÁMETY PRE ĎALŠIE VYUŽITIE VÝSTUPOV AUDITU

1. Zlepšovať architektúru procesov, preskupovať činnosti zo sekvenčného priebehu do priebehu paralelného

Príklad:

- Audit identifikoval rezervy v spôsobe realizácie investičných aktivít. Tieto projekty nie sú dostatočne plánované. Nie je zabezpečený efektívny prenos informácií a veľa dôležitých činností sa realizuje až vo chvíli, kedy to vyžaduje ďalší postup. Tým dochádza k predlžovaniu projektov a k zvyšovaniu stresovej záťaže.

Odkaz:

- ☞ Hĺbková analýza vybraných procesov (výstup B, kapitola 2, strana 15 - 17)
- ☞ Plošné zmapovanie procesov na jednotlivých oddeleniach (Výstup A, kapitola 6 prílohy, strana 78)
- ☞ Odporúčania k implementácii projektového riadenia (výstup B, kapitola 5, s. 123 - 127)

Odporúčania:

- ☝ Využiť projektové plánovanie a riadenie pri realizácii zmien a pri realizácii jednorazových strategických aktivít
- ☝ Návrhy na zmeny organizačnej štruktúry úradu (výstup C, kapitola 3 a 4, s. 6 a 7)

2. Upravovať kompetencie vlastníkov procesov (činností) a kompetencie organizačných častí a funkčných miest

Príklad:

- Audit identifikoval rezervy napríklad v spôsobe schvaľovania materiálov v procese územného konania (kompetencie podpisovať materiály).
- Existujú problémy vo vydávaní záväzných stanoviskách k investičným činnostiam hlavným mestom a mestskou časťou, najmä v ich vzájomnej koordinácii

- Ďalej audit identifikoval nevhodné rozloženie kompetencií medzi bytovým oddelením a Bytovým podnikom Petržalka, s.r.o. v procese Správa obecných bytov.

Odkaz:

- ☞ Hĺbková analýza vybraných procesov (výstup B, kapitola 2, strana 8-17)
- ☞ Plošné zmapovanie procesov na jednotlivých oddeleniach (výstup A, kapitola 6 prílohy, strana 77)
- ☞ Kompetenčné matice (výstup B, kapitola 3.4.3, strana 81, kapitola 3.4.5, strana 83, kapitola 3.4.9, strana 87)
- ☞ Návrhy na zmeny organizačnej štruktúry úradu (výstup C, kapitola 3 a 4, s. 6 a 7)

Odporúčania:

- ☞ Zamerať sa na nedostatky podobného charakteru, aké identifikoval audit. Zlepšovateľskými aktivitami zabezpečiť, aby rozhodovacie a schvaľovacie kompetencie boli v procese čo najbližšie miestu výkonu súvisiacej činnosti.
- ☞ Posilňovať osobnú zodpovednosť rádových pracovníkov a umožňovať ich profesionálny rast. Umožniť tak väčšiu mieru delegovania rozhodovacích kompetencií na týchto pracovníkov.

3. Zabezpečovať a upravovať potrebné vstupy do procesov vrátane zmien vstupných nosičov informácií

Príklad:

- Viacerým procesom chýba možnosť efektívnej komunikácie s občanmi a organizáciami prostredníctvom elektronických formulárov. Komunikácia je potom odkázaná na papierovú korešpondenciu alebo vyžaduje osobný či telefonický kontakt. Zvyšuje sa tak i prácnosť pri ďalšom spracovaní dokumentácie, ktorá došla na úrad.
- Rad požiadaviek v rámci procesu Obsluhy interného klienta je formulovaných prostredníctvom telefónu alebo osobným kontaktom a je viazaných na konkrétne osoby z oddelenia vnútornej správy.
- Úradníci sú mnohokrát nútení obiehať s papiermi iné kancelárie úradu, aby realizovali procesný vstup pre ďalšiu činnosť. Dochádza tak k časovým stratám a znižovaniu pracovnej kapacity zamestnancov.

- Klienti sú väčšinou vybavovaní len systémom čakania v rade pred kanceláriou. Málo sa využívajú možnosti rezervácie a oddelenia činností pre Front Office a Back Office

Odkaz:

- ☞ Plošné zmapovanie procesov na jednotlivých oddeleniach (súčasný stav vstupov do procesov) (výstup A, príloha)
- ☞ Hĺbková analýza vybraných procesov (výstup B, kapitola 2, strana 11-15 a 18-21)
- ☞ Odporúčania k zavádzaniu nových riešení v IT na miestnom úrade Petržalka (výstup B, kapitola 5, strana 127 - 128)
- ☞ Odporúčania k zavedeniu Front Office (výstup B, kapitola 5, strana 129 - 131)

Odporúčania:

- ☝ Úrad by mal v rámci chystaného projektu digitalizácie zabezpečiť na viacerých hlavných i podporných procesov možnosť elektronických podaní a sledovanie priebehu riešení požiadaviek

4. Prispôbovať interné normatívy potrebám procesov

Príklad:

- Audit odhalil rezervy v popisoch pracovných pozícií.
- V rámci auditu bolo zistené nejednotné vnímanie kompetencií a zodpovedností vedúcich referátov. Táto funkcia nie je jasne definovaná v organizačnom poriadku.

Odkaz:

- ☞ Analýza dôležitých interných materiálov (výstup B, kapitola 3.1, strana 26 - 29)
- ☞ Závety z analýzy štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami (výstup B, kapitola 3.3, strana 74 - 77)

Odporúčania:

- ☝ Organizačná štruktúra a interné normatívy musia byť podriadené potrebám procesov. Je potrebné sa vyvarovať obvyklej chybe opačného vnímania (procesy sa nesprávne prispôbujú organizačnej štruktúre a interným smerniciam).

5. Určovať parametre pre monitoring procesu, zabezpečiť ich merateľnosť a vyhodnocovanie

Príklad:

- Audit odhalil nedostatky v monitoringu procesov. Procesy veľakrát nie sú vôbec vyhodnocované, čo znemožňuje ich ďalšie zlepšovanie. Jediným parametrom úspešnosti procesu mnohokrát býva iba formálna správnosť výstupu a dodržania správnej lehoty.
- Jediným merateľným ukazovateľom hlavných procesov je často iba počet spracovaných prípadov. Ani tento údaj však mnohokrát nie je interpretovaný vedúcimi oddelení a referentmi jednoznačne.
- Spokojnosť klientov je vyhodnocovaná skôr subjektívnym pohľadom úradníkov alebo nepriamo (cez počet sťažností). V dostatočnej miere nie sú zabezpečené spätné väzby o spokojnosti klientov s dodávanými službami.

Odkaz:

- ☞ Plošné zmapovanie procesov na jednotlivých oddeleniach (monitoring vstupov a výstupov, parametre zlepšovania) (výstup A, kapitola 6 prílohy)
- ☞ Analýza kvality poskytovaných služieb metódami Mystery Client a Mystery Calling (výstup A, kapitola 5, strana 58 - 65)
- ☞ Závety z analýzy štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami (výstup B, kapitola 3.3, strana 74 - 77)

Odporúčania:

- ☞ Každý proces by mal mať definovaný zoznam Kľúčových faktorov úspešnosti, ktoré určujú, kedy je proces úspešný z pohľadu spotrebiteľa výstupu (t.j. interného alebo externého klienta, vedenia úradu alebo inej organizácie). Kľúčové faktory úspešnosti poskytujú druhú perspektívu pre zhodnocovanie procesu. Dopĺňujú tak pohľad realizátora procesu, pre neho je mnohokrát jediným kritériom úspešnosti formálna správnosť a dodržanie správnej lehoty.
- ☞ Meradlo procesu by malo byť zvolené tak, aby kontrolovalo identifikovanú slabinu procesu, ktorú chceme zlepšiť. Niekedy to môžu byť náklady, inokedy čas, alebo počet chýb a podobne. Je obvyklé, že po určitej dobe monitorovania a vyhodnocovania procesu dôjde k lepšeniu príslušného nedostatku a preto je žiaduce meraný parameter predefinovať a zamerať sa na nové identifikované úzke miesto.

Nie je správne definovať meradlá procesov navždy a nemeniť ich v čase podľa nových požiadaviek a ambícií.

☞ Je vhodné prepojiť výsledky monitoringu procesov s motivačným systémom u príslušných vlastníkov procesov a realizátorov procesných činností.

6. Zabezpečiť požadované zmeny v zručnostiach pracovníkov, podporovať efektívnu realizáciu čiastkových procesných činností

Príklad:

- V rámci auditu bola zistená istá miera vyrušovania referentov pri výkone procesných činností, čo so sebou nesie riziko vzniku chyby a zníženie efektivity procesov
- Rovnako boli identifikované rezervy v informačnej gramotnosti pracovníkov, čo znižuje efektivitu výkonu niektorých činností a prirodzene zaťažuje pracovníkov referátu informatiky.

Odkaz:

- ☞ Analýza výkonnosti úradu – postrehy zo sondovania metódou časových snímok (výstup B, kapitola 4.2, strana 93 - 111)
- ☞ Kompetenčné matice (výstup B, kapitola 4, strana 79 - 111)
- ☞ Analýza prieskumu zamestnancov (výstup B, kapitola 3.2, strana 73 – 74 a 57-58)
- ☞ Analýza dôležitých interných materiálov (vzdelávacie a rozvojové plány) (výstup B, kapitola 3.1, strana 21 - 22)

Odporúčania:

- ☞ Procesné tímy by sa mali zaoberať efektivitou procesu až do úrovne jeho jednotlivých činností. Pre zabezpečenie zlepšenia je potrebné brať do úvahy celkové zaťaženie pracovníka a podmienky, v ktorých pracuje. Napríklad miera vyrušovania je mnohokrát znížiť prijatím pravidiel komunikácie medzi kolegami alebo realizáciou príslušnej činnosti v rámci stanoveného časového intervalu počas pracovnej doby.
- ☞ Procesné tímy by mali formulovať požiadavky na profesijný rozvoj pracovníkov a prepojiť ich so systémom hodnotenia práce a s osobnými cieľmi pracovníka formulovanými pre strednodobý alebo dlhodobý horizont.

7. Formulovať požiadavky na materiálne zdroje pre realizáciu procesov

Príklad:

- Na úrade panuje vyššia miera nespokojnosti s činnosťou oddelenia vnútornej správy, ktoré má realizovať podporné aktivity pre hlavné procesy a zabezpečovať včas potrebné materiálne zdroje. Oddelenie vnútornej správy stanovilo pravidlá pre odbavovanie požiadaviek interného klienta, ktoré nie sú pracovníkmi úradu jednotne prijímané a mnohokrát sú i obchádzané.
- Niektoré oddelenia sa sťažujú na to, že nemajú k dispozícii napríklad scanner alebo že sa zložito dostávajú k služobným vozidlám a používajú preto pre výkon niektorých procesných aktivít vozidlá vlastné.

Odkaz:

- ☞ Plošné zmapovanie procesov na jednotlivých oddeleniach (súčasný stav vstupov do procesov) (výstup A, kapitola 6 prílohy)
- ☞ Hĺbková analýza vybraných procesov (výstup B, kapitola 2, strana 18 - 21)
- ☞ Závbery z analýzy štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami (výstup B, kapitola 3.3, strana 74 - 77)

Odporúčania:

- ☞ Procesné tímy musia monitorovať požiadavky na materiálne zdroje a na podporné aktivity a spolupodieľať sa na optimalizácii ich zabezpečenia formou návrhov a dohôd s vedením úradu a s podpornými útvarmi.
- ☞ Procesné tímy by zároveň mali sledovať spotrebu a garantovať optimálnu hospodárnosť pri nakladaní s materiálnymi prostriedkami tak, aby sa realizácia procesu nepredražovala. Ide o dôležitý a na úrade mnohokrát opomínaný parameter monitoringu.

8. NÁVRH OPTIMALIZÁCIE ORGANIZAČNEJ A RIADIACEJ ŠTRUKTÚRY

1. **Navrhujeme vytvorenie oddelenia investičných činností s referátmi projektového riadenia a referátom štrukturálnych fondov.**

Navrhujeme založenie špeciálneho projektového tímu, resp. určenie projektových manažérov s určením špeciálnych kompetencií riadiť projekt bez hierarchickej alebo cieľovej logiky. Požiadavka na popis novej roly v rámci štruktúry:

- *projektový manažér pre odborné špecifické projekty,*
- *manažér komplexných projektov,*
- *člen projektového tímu.*

Návrh je podrobne zdôvodnený vo Výstupe B z procesného auditu (Hĺbková analýza vybraných procesov – Realizácia investičných aktivít, s. 15-17, Projektové riadenie, s. 123-127)

2. **Navrhujeme zachovať referát technických činností v oddelení nakladania s majetkom.**

Súvisí s predchádzajúcim návrhom.

3. **Navrhujeme presun referátu personálnej práce a miezd pod riadenie prednostu.**
4. **Navrhujeme formalizovať postavenie vedúcich referátov na miestnom úrade.**

Návrh vyplýva z viacerých použitých metodík (Výstup B - Analýza štruktúrovaných rozhovorov s vybranými zamestnancami, s. 75-77, Výstup B – Prieskum názorov zamestnancov, s. 35-74). Mnohé referáty sú vedené na základe neformálnych dohôd a nejasných právomocí. Z toho vyplývajú početné kompetenčné a subordinačné ťažkosti. Ak je existencia referátu opodstatnená, mal by mať riadne ustanoveného vedúceho pracovníka.

5. **Navrhujeme zaviesť menovanie vedúcich oddelení aj vedúcich referátov na dobu určitú.**

Návrh vytvorí predpoklad pre flexibilnú personálnu prácu a otvorí možnosti pre vertikálny kariérny rast zamestnancov.

6. **Navrhujeme menovanie garanta projektového riadenia** spomedzi existujúcich zamestnancov, **v prvej fáze povereného riadením veľkých projektov na úrade** – uzavrieť dohodu o metodike projektového manažmentu.

Vedením projektov môžu byť poverení aj ďalší konkrétni zamestnanci, čo otvára priestor pre horizontálny kariérny rast (a súvisí aj s problematikou odmeňovania). Problematiku rozoberáme vo Výstupe B – Projektové riadenie, s. 123-127).

7. **Navrhujeme poveriť prednostu zodpovednosťou za manažment kvality na miestnom úrade a inštitucionalizovať manažment kvality na úrade formou príslušnej smernice.**

Implementácia systému procesného riadenia do riadenia MÚ bude primárne vychádzať z procesov, ktoré sme identifikovali v rámci auditu. Vnesie do procesov úradu systém a poriadok. Na každej úrovni organizácie umožní dosahovať stanovené ciele v požadovanom rozsahu, čase, kvalite a nákladoch. Identifikované procesy, ich nadväznosti a vzájomné prepojenia je potrebné v spolupráci s vymenovanými garantmi, resp. vlastníkami jednotlivých procesov (vedúcimi zamestnancami), rozpracovať do formalizovaných postupov riadenia a vykonávania činností na jednotlivých oddeleniach a prevádzkach (procesné mapy, aktualizované interné smernice, pracovné postupy a pod.). Úlohou garantov, resp. vlastníkov jednotlivých procesov bude spoluzodpovedať za definovanie a meranie ukazovateľov výkonnosti (KPI) príslušných procesov.

8. **Navrhujeme implementovať do riadenia MÚ nástroj na aplikáciu techník manažérstva kvality - model CAF** (Common Assessment Framework - Spoločný systém hodnotenia kvality).

Cieľom návrhu je zlepšovanie výkonnosti v organizácii. Postup projektu je možné rozdeliť do týchto základných realizačných krokov:

- *štúdia uskutočniteľnosti zavedenia EFQM/CAF - analýza súčasného stavu,*
- *výber a preškolenie interných pracovníkov organizácie k modelu EFQM/CAF,*
- *hodnotenie organizácie podľa modelu EFQM/CAF,*
- *vypracovanie akčných plánov, neustále zlepšovanie organizácie,*
- *sebahodnotiaca správa pre národnú, resp. Európsku cenu kvality.*

Viac o modele CAF vo Výstupe B na s. 117 – 121.

9. **Navrhujeme vytvorenie pozície zmocnenca pre kvalitu spomedzi vedúcich oddelení** pod gesciou prednostu.

10. **Menovať na jednotlivých oddeleniach** (v následnosti na návrhy 7-9) **spomedzi existujúcich zamestnancov interných audítorov.**

Zber relevantných a spoľahlivých dát o jednotlivých procesoch, využívanie vhodných štatistických a reportingových nástrojov k analýzam a vyhodnocovaniu dát umožní garantom procesov a vedeniu MÚ analyzované údaje využívať v procesoch riadenia a plánovania. Po vyšpecifikovaní toho, ČO sa bude sledovať a KTO to bude sledovať, je potrebné určiť periodicitu alebo obdobie, za ktoré sa budú údaje zbierať a vyhodnocovať. Dlhodobým sledovaním jednotlivých KPI je možné vytvárať časové rady, o ktoré je potom možné opierať jednotlivé analýzy či želané hodnoty.

11. **Navrhujeme začať cielene pracovať s rozdelením odmeny zamestnancov na fixnú a variabilnú zložku.**

Návrh umožní previazanie odmeňovacieho systému na ukazovatele výkonnosti procesov. V plánovacom procese je možné ku jednotlivým KPI určiť aj plánovanú alebo želanú hodnotu (má význam ju určovať len pre vybrané KPI). Vo vyhodnocovacom procese sa potom táto plánovaná hodnota porovná s hodnotou skutočne dosiahnutou. Implementácia návrhu súčasne vytvorí nástroj na

odmeňovanie projektových manažérov, zmocnenca pre kvalitu a interných audítorov.

12. Prípadné riadenie Front Office na úrade navrhujeme zakomponovať pod riadiacu právomoc prednostu.

Koncept Front Office („kancelária prvého kontaktu“) je založený na tom, aby bol občan čo najrýchlejšie na úrade vybavený k jeho spokojnosti bez blúdenia po chodbách úradu a hľadania správneho referenta. Na s. 129-131 Výstupu B navrhujeme vytvorenie Virtuálneho Front Office, ktorý by fungoval prostredníctvom internetu. Od stiahnutia tlačiva v pohodlí domova až po konkrétne zaslania referentovi, ktorý v prípade potreby stanoví presný termín osobnej konzultácie, alebo pokračujú nad'alej mailom. Výsledok riešenia je v podobe listu alebo mailu. Tento návrh rieši potreby občanov čiastočne, keďže terajšie vybavovanie stále v mnohých prípadoch vyžaduje overený podpis, alebo preto, že občan z rôznych príčin nemá prístup k internetu.

13. Navrhujeme, aby sa rozšírila agenda pracovníkov sekretariátu zástupcov starostu o ďalšie činnosti.

14. Navrhujeme, aby organizačná štruktúra miestneho úradu nepredpisovala fixný počet zamestnancov na jednotlivých referátov, ale aby uvádzala iba počet zamestnancov za miestny úrad ako celok.

Návrh zvýši priestor pre flexibilné využívanie ľudských zdrojov v rámci organizácie. Súvisí s navrhovanými zmenami týkajúcimi sa popisov pracovných pozícií zamestnancov (Výstup B, s. 27-29).

9. GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE NAVRHNUTEJ OPTIMALIZÁCIE ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

