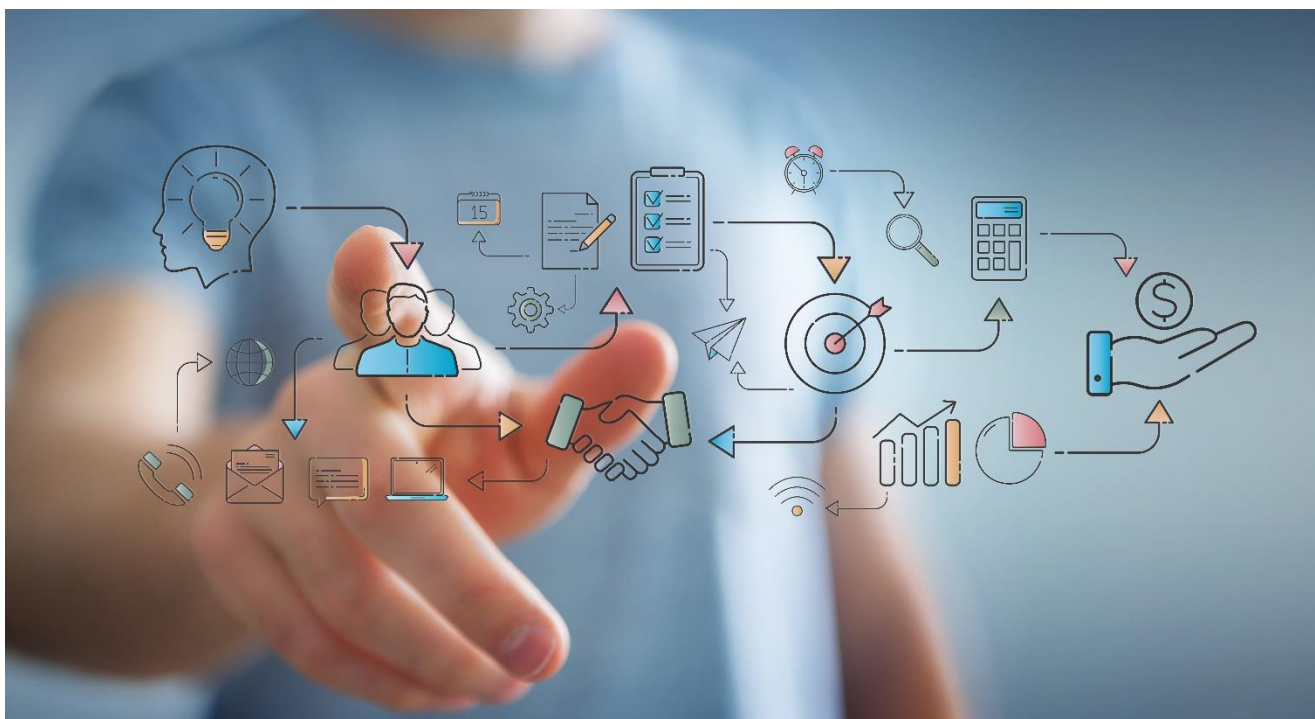




Personální audit MML

Posouzení řízení a hodnocení personálních kapacit Magistrátu města Liberec



Leden 2022



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

***Spolufinancováno z Operačního programu Zaměstnanost, registrační číslo projektu
CZ.03.4.74/0.0/0.0/18_092/0014676, Liberec plánuje chytře a zodpovědně.***



Obsah

Manažerské shrnutí	4
Cíle, kontext a východiska	5
Návaznost na Procesní audit Magistrátu města Liberce.....	5
Kontext a charakteristika činnosti MML	5
Metodika provedení Personálního auditu	7
Metodický rámec proplánování a řízení personálních kapacit	8
Postup personálního auditu.....	10
Zhodnocení současné organizační struktury magistrátu	10
Posouzení tvorby a řízení rolí a pracovních míst	10
Posouzení způsobu plánování a hodnocení personálních kapacit.....	10
Celkové zhodnocení personálního řízení MML s ohledem na plánování a řízení personálních kapacit.....	10
Harmonogram postupu personálního auditu	11
Posouzení dopadů scénářů změn navržených procesním auditem na odbory MML.....	12
Podpůrné činnosti	13
Věcné činnosti.....	22
Správa dlouhodobého majetku.....	26
Shrnutí výsledků.....	35
Zhodnocení současné organizační struktury magistrátu	37
Organizační řád a organizační struktura	37
Posouzení tvorby a řízení rolí a pracovních míst	41
Posouzení způsobu plánování a hodnocení personálních kapacit.....	44
Celkové zhodnocení a doporučení ke zlepšení personálního řízení MML s ohledem na plánování a řízení personálních kapacit	45
Závěry a doporučení	47



Manažerské shrnutí

Personální audit MML navazuje na výstupy procesního auditu, který byl zaměřen především na posouzení řízení procesů a agend MML, vymezení klíčových procesů a elektronizaci řízení agend a procesů s využitím software ATTIS. Personální audit posuzuje celý systém plánování a hodnocení personálních kapacit MML a také podrobněji kvantifikuje dopady změn navržených procesním auditem na personální obsazení magistrátu. V závěrečné části personálního auditu doporučeny zásadní změny způsobu plánování a řízení personálních kapacit MML založené především na možnosti elektronizace systému s využitím software ATTIS.

Personální audit posuzuje systém řízení personálních kapacit ve vazbě na plánování a řízení agend, procesů a služeb. Vysvětluje, že každý zásah do organizační struktury a s ním související změny v personálním obsazení musí být veden potřebou zavést, zkvalitnit nebo zefektivnit konkrétní služby, agendy nebo činnosti.

Personální audit konstatuje, že aktuální systém plánování a hodnocení personálních kapacit je založen na rozsáhlé dokumentaci ve formě dílčích textových souborů (cca 1000 stran) a jen velmi obtížně umožňuje přesně alokovat kapacity konkrétních pracovních míst na prováděné služby a činnosti. To komplikuje přesné plánování organizačních změn a jejich dodatečné vyhodnocení z pohledu dopadu na kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

Personální audit navrhuje elektronizaci celého systému s využitím software ATTIS. Toto řešení bylo v rámci realizace procesního a personálního auditu z velké části připraveno. V závěrečné části auditu je navržen konkrétní postup elektronizace a optimalizace systému řízení personálních kapacit.



Cíle, kontext a východiska

Návaznost na Procesní audit Magistrátu města Liberce

Personální audit Magistrátu města Liberec byl zpracován jako součást zakázky **Provedení procesního a personálního auditu na Magistrátu města Liberec (dále jen zakázky)**. Personální audit Magistrátu města Liberce (dále jen personální audit) je dílčím plněním Zakázky. Navazuje na první dílčí plnění, kterým je Procesní audit Magistrátu města Liberec (dále jen procesní audit).

Personální audit přímo navazuje na Procesní audit. Je zaměřen na posouzení personálních zdrojů a systému plánování a řízení personálních kapacit, které vycházejí z doporučení procesního auditu. Dokument je proto třeba chápat především jako podpůrný nástroj pro budoucí realizaci změn doporučených Procesním auditem.

Klíčová zjištění a doporučení Procesního auditu, ze kterých Personální audit vychází:

1. **V kontextu aktuálně prováděných činností není MML personálně předimenzovaný.**
2. **Cílový koncept rozvoje MML je „Štíhlý magistrát“, který primárně zajišťuje správní, rozvojové, řídicí a kontrolní funkce města. Poskytování věcných a podpůrných služeb bude postupně převedeno na městské organizace a organizace s majetkovým podílem města.**
3. **Procesní audit definoval pět základních kategorií činností a služeb a zmapoval podíl jednotlivých odborů na jejich vykonávání. Z této kategorizace vychází Personální audit při dalších odhadech budoucího snižování počtu zaměstnanců MML.**
4. **Procesní audit podrobně definoval průřezové řídicí a kontrolní procesy magistrátu a kategorizoval vykonávané agendy a činnosti. Personální audit se zabývá personálním a organizačním zabezpečením těchto procesů a jejich začleněním do stávajícího systému řízení organizační struktury a popisů pracovních míst.**
5. **Procesní audit definoval tři základní přístupy k řízení MML – liniové (vertikální) řízení, procesní řízení a projektové řízení. Pro všechny uvedené přístupy byla v rámci Procesního auditu navržena metodika elektronické podpory v rámci Integrovaného systému řízení (ISM) s využitím programu ATTIS. Personální audit tuto metodiku dále rozpracovává především z pohledu transparentnosti plánování personálních kapacit a průběžného hodnocení jejich efektivity.**

Procesní a návazně i Personální audit navrhuje jasně vymezené kompetence magistrátu, které současně určují i jeho postavení v rámci městské veřejnoprávní korporace. Současně definují, které činnosti by v budoucnu měl magistrát převést na městské nebo externí organizace, aby vytvořil podmínky pro jejich efektivní a transparentní řízení.

Oba uvedené dokumenty se vzájemně doplňují a je třeba, aby byly využívány jako jeden koncepční materiál.

Kontext a charakteristika činnosti MML

Veřejné služby pro Statutární město Liberec zajišťují městské organizace, organizace s majetkovým podílem města i magistrát města. Jedná se například o školy a školky, technické a dopravní služby, služby v oblasti veřejné zeleně, pohřebnictví, zajišťování volnočasových aktivit a sociálních služeb.



V minulosti docházelo k tomu, že pokud vedení města nebylo spokojeno s poskytováním některých služeb, začlenilo je přímo do Magistrátu města Liberce. Tím logicky vzrůstal počet zaměstnanců magistrátu, což bylo často interpretováno jako nárůst počtu „úředníků“, i když se jednalo o dělnické profese nebo technické specialisty. Informace o nárůstu počtu zaměstnanců magistrátu není obvykle provázena informací o současném zániku pracovních míst v příslušné městské organizaci, což může vyvolávat opakovaný neinformovaný tlak veřejnosti na snižování počtu „úředníků“ (zaměstnanců magistrátu). Ostatní organizace, které zajišťují veřejné služby města a stejně jako magistrát čerpají městský rozpočet, obdobnému tlaku obvykle nečelí.

Počet zaměstnanců magistrátu a s ním spojené personální náklady má smysl posuzovat, plánovat a optimalizovat v kontextu celé městské veřejnoprávní korporace návazně na služby, které město svým občanům poskytuje. Štíhlý magistrát, jak byl navržen Procesním auditem, by se měl v budoucnu stát především nástrojem pro plánování, řízení a kontrolu většiny služeb města, nikoli jejich faktickým poskytovatelem.

Charakteristika a personálních materiálních zdrojů a jejich řízení

Šíři činností, které MML aktuálně vykonává, odpovídá i široké spektrum skupin zaměstnanců. MML zaměstnává úředníky pro výkon správních činností v rámci veřejné správy i samosprávy, technické odborné pracovníky v oblasti správy a údržby majetku, specialisty o oblasti plánování a řízení rozvoje města i řadu dělnických profesí s nižší požadovanou kvalifikací. Řada odborů vykonává současně správní agendy, podílí se na plánování a řízení investic a současně poskytuje i věcné služby. Vykonávaným činnostem odpovídají i materiální zdroje. S postupující elektronizací stoupají požadavky na rutinní zvládání informačních a komunikačních technologií, které budou dynamicky pronikat do poskytování všech typů veřejných služeb. V souvislosti s věcnými službami musí aktuálně zaměstnanci MML zvládat i velmi specifické vybavení například v oblasti pohřebnictví, správy komunikací a podobně.

Široké spektrum činností klade vysoké nároky na řízení – vedoucí odborů by měli být manažeři, kteří zvládají řídit typicky „úřední“ agendy, ale současně i činnosti, které svým charakterem odpovídají činnosti komerčních subjektů. Vysoké nároky na manažerské schopnosti jsou tak kladeny i na politické vedení města, jehož členové nemusí být vždy lidé s manažerskými schopnostmi a zkušenostmi. Navíc ve volebních cyklech dochází často jejich obměně, bez důsledného předání zkušeností a informací.

Komerční subjekty (ale i městské organizace) se z důvodu zvyšování efektivity a kvality poskytovaných služeb specializují na vymezené oblasti činností. To jim umožňuje přesně nastavit procesy, trénovat specialisty a manažery, nastavit jasná kritéria výkonnosti a průběžně se zlepšovat. Mohou také bez následků zastavit poskytování služeb, o které nemají zákazníci zájem a přiměřeně tomu upravit počet zaměstnanců. Management má prostor pro důsledné a odborné řízení oblastí v rámci své specializace.

Magistrát je v jiné situaci. Ze zákona musí poskytovat řádově tisíce správních služeb v oblasti přenesené i samostatné působnosti. Pro tyto služby musí mít zajištěny příslušně odborně vybavené kapacity, a to i v případě, že nejsou čerpány vůbec nebo v míře velmi omezené. K tomu zajišťuje povinnosti při správě městského majetku, kontrolní činnost a také celou agendu strategického a finančního řízení města. Pokud si k těmto činnostem dobrovolně přidá i poskytování širokého spektra věcných služeb, dále klesá míra specializace a s ní ve srovnání s komerčními subjekty i dosažitelná míra



efektivitu a kvalitu. I to je důvodem, proč zákon městům umožňuje zřizovat či zakládat vlastní organizace, které mohou věcné služby poskytovat na obdobných principech jako komerční subjekty. Magistrát zde pak plní manažerské a kontrolní funkce při řízení veřejnoprávní korporace. To se může stát jednou z jeho hlavních specializací v oblasti samosprávy a může se plně soustředit na její efektivní výkon a trvalé zlepšování.

Při porovnání obecných charakteristik řízení organizací komerčního typu a magistrátu města je třeba uvést ještě jeden důležitý prvek, který ovlivňuje celkovou schopnost magistrátu zavádět komplexní změny a trvale se zlepšovat. Jedná se o leadership – tedy vedení lidí, při kterém lidé svého lídra následují dobrovolně, protože je dokáže motivovat společnou vizí a poskytuje jim dostatečný prostor pro seberealizaci a rozvoj. V prostředí magistrátu a obecně i dalších organizací je budování leadershipu limitováno například vysokou mírou centrálního řízení v oblasti přenesené působnosti, ale také povolebními obměnami ve vrcholovém vedení organizace.

Metodika provedení Personálního auditu

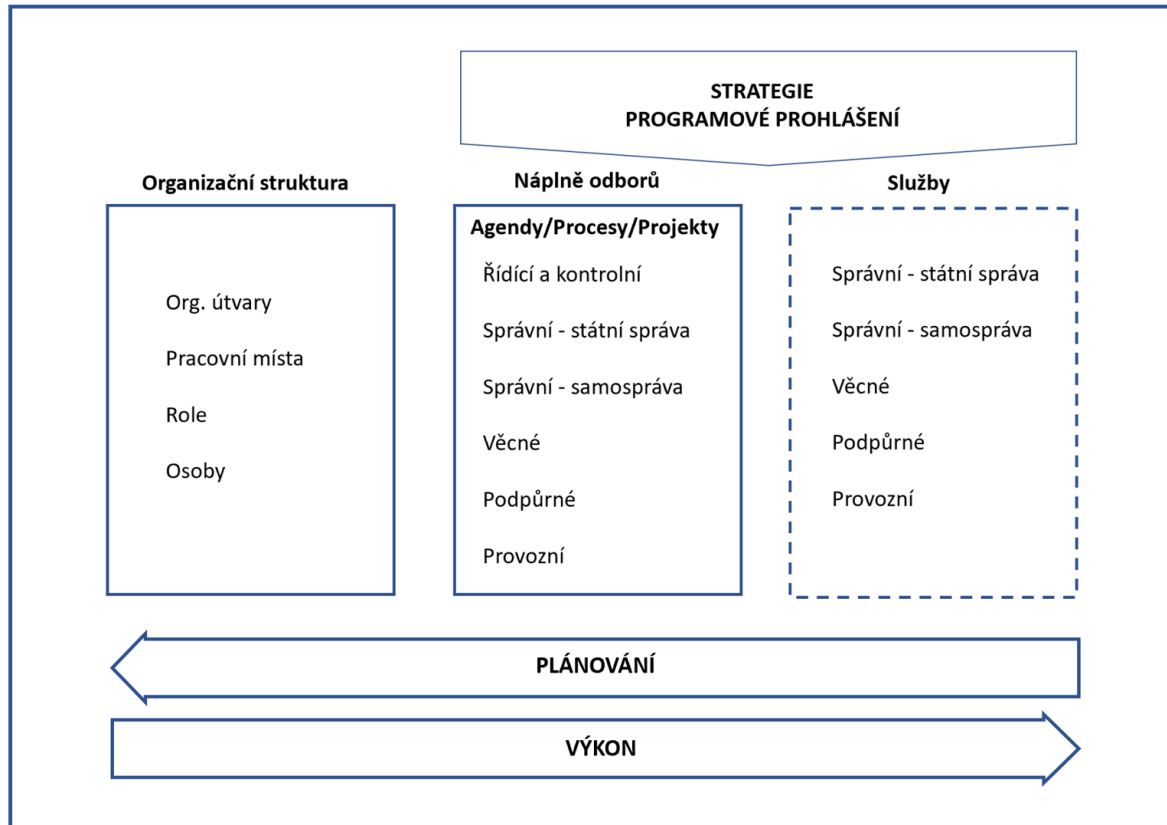
Metodika Personálního auditu je zaměřena především na oblast plánování personálních kapacit. Navazuje na výstupy Procesního auditu a Metodiky procesního řízení MML. Současně metodika vychází z možností programu ATTIS, který bude MML pro řízení personálních kapacit využívat.

Jak vyplynulo ze závěrů procesního auditu, není magistrát personálně předimenzován vzhledem k rozsahu činností, které aktuálně realizuje. Na druhé straně ale procesní audit doporučil v několika etapách převést výkon věcných, provozních činností na městské organizace nebo outsourcovat. Personální audit se proto zaměřil na systém plánování a hodnocení personálních kapacit a na návrh jeho potřebných úprav, aby byl magistrát připraven realizovat navrhované změny a přitom zvýšit efektivitu poskytovaných služeb. Samostatná část personálního auditu se věnuje dopadu změn navrhovaných procesním auditem na personální obsazení magistrátu.



Metodický rámec pro plánování a řízení personálních kapacit

Celkový rámec systému pro řízení personálních kapacit ukazuje obrázek níže. Základem plánování je strategie města a programové prohlášení politického vedení.

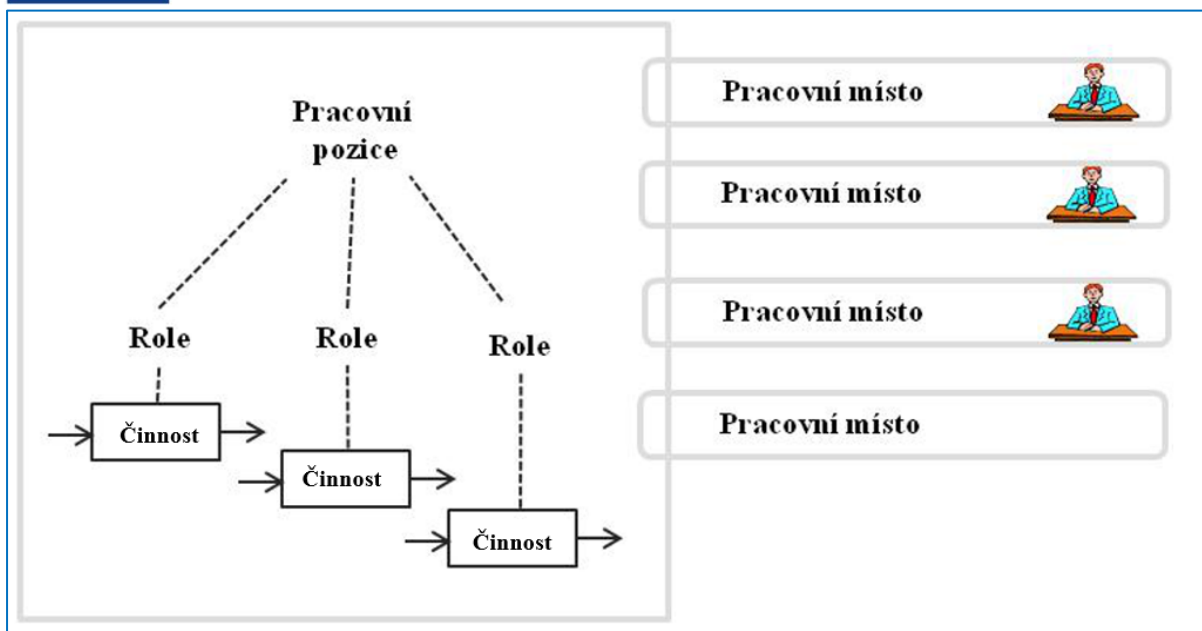


Obrázek 1 Vztahy při plánování kapacit

Z těchto strategických dokumentů vyplývá zadání pro řízení služeb – jak z hlediska portfolia, kapacity i kvality. Součástí strategického zadání pro řízení služeb by mělo být i rozhodnutí o poskytovateli služeb. V rámci konceptu Štíhlého magistrátu se jedná o rozhodnutí o postupu převedení věcných, podpůrných a části provozních služeb na městské organizace nebo externí dodavatele.

Strategie služeb se promítá do modelu agend, procesů, projektů a činností magistrátu. V prostředí programu ATTIS se jedná o úpravu modelu činností, ze kterých vyplynou požadavky na změny personálních kapacit pro výkon činností (agend, procesů a projektů).

Vztahy mezi činnostmi a rolemi a pracovními místy ukazuje obrázek níže.



Činnosti představují v rámci systému ATTIS přesné zadání „co a jak má být vykonáno“. Činnosti mohou být seskupeny a řízeny jako agendy, procesy, projekty nebo samostatné úkoly. K činnostem jsou prostřednictvím matice odpovědnosti připojeny role, které agregují úlohy, odpovědnosti a pravomoci se společným účelem. Typickou rolí je například *Vedoucí odboru*, tato role je připojena ke všem činnostem, které vykonávají všichni *vedoucí odborů* na MML. Jediná role je pak vstupem do popisu práce všech *vedoucích odborů*. Toto řešení umožňuje, že práce nositelů role (v tomto případě *vedoucích odborů*) je plně srovnatelná a lze pro ni jednoduše nastavovat společná kritéria výkonnosti a hodnocení. Další běžně využívanou rolí je například role *Zaměstnanec*. Tato role agreguje společné povinnosti všech zaměstnanců MML bez ohledu na to, jaké pracovní místo vykonávají.

Důležitou vlastností popisu rolí v systému ATTIS je automatické promítnutí vlastností jedné role do všech pracovních míst, kde je role využita. Tato vlastnost umožní systemizovat role napříč všemi pracovními místy MML a umožní také systemizovat role a pracovní místa v rámci jednotlivých odborů a oddělení MML. To je důležitou podmínkou pro následné plánování, hodnocení a řízení personálních kapacit.

Pracovní pozice je dalším prvkem, který umožňuje systemizaci pracovních míst v rámci organizační struktury MML. Pracovní pozice zahrnuje relevantní role a představuje „šablonu“ pro tvorbu shodných pracovních míst. Pracovní místa vytvořená z jedné pracovní role lze společně spravovat, vytvářet pro ně kritéria výkonnosti a kvality, kompetenční modely a podobě. Takto vytvořená pracovní místa lze mezi sebou porovnávat, řešit jejich plnou vzájemnou zastupitelnost a v neposlední řadě optimalizovat počty pracovních míst v návaznosti na požadované vykonávané činnosti a služby.

V dalším kroku se požadavky obsah a počet pracovních míst promítnou do organizační struktury, a to jak z pohledu kapacit, tak z pohledu popisu pracovních náplní na konkrétních pracovních místech.

Důležité je respektovat princip, že organizační struktura je nástrojem pro optimální uspořádání personálních zdrojů pro výkon agend, procesů a projektů magistrátu. Zásahy do organizační struktury, které nejsou propojeny s řízením činností a služeb, jsou častou manažerskou chybou.



Obvykle snižují dlouhodobou efektivitu celého systému, působí demotivačně na zaměstnance a často se po nějaké době vracejí formou JO-JO efektu, který vede k nestabilitě a neefektivitě celého systému řízení.

Postup personálního auditu

Posouzení dopadů scénářů změn navržených procesním auditem na odbory MML

Pro tuto část budou využity výstupy Procesního auditu – seznamy činností vykonávaných jednotlivými odbory v rámci jednotlivých typů činností a služeb. Na základě těchto seznamů bude proveden kvalifikovaný odhad dopadů budoucího vyčlenění jednotlivých typů služeb do personálního složení odborů.

Zhodnocení současné organizační struktury magistrátu

Cílem komplexního zhodnocení organizační struktury je doporučit systémová opatření, které MML umožní personální kapacity přesně plánovat a hodnotit jejich efektivitu.

Zhodnocení organizační struktury bude provedeno v kontextu celého systému řízení personálních kapacit, jak je nastíněno v předchozím odstavci. Budou zhodnoceny počty a hierarchie organizačních útvarů jako důležitý faktor celkové funkčnosti a efektivity organizační struktury. Počty vedoucích pracovníků by měly odpovídat doporučenému rozsahu řízení – tedy optimálnímu počtu podřízených, které je efektivně zvládnutelné jedním vedoucím.

Posouzení systému řízení služeb a činností

Prvním krokem personálního auditu je posouzení způsobu řízení služeb a činností MML. Podkladem budou řídicí dokumenty MML a výstupy Procesního auditu. Posouzení bude zaměřeno na to, jakým způsobem vznikají požadavky na výkon služeb a činností MML. Jako zdroj informací bude využita řídicí dokumentace MML a interview s vedoucími odborů a s dalšími pracovníky MML.

Posouzení tvorby a řízení rolí a pracovních míst

Řízení skladby rolí a popisů pracovních míst je klíčovým předpokladem pro transparentní plánování a hodnocení kapacit. V rámci tohoto kroku bude posuzováno, jakým způsobem jsou role a pracovní náplně definovány a systemizovány a jakým způsobem jsou navázány vykonávané činnosti a služby.

Posouzení způsobu plánování a hodnocení personálních kapacit

Plánování a hodnocení personálních kapacit by měl vycházet z plánovaných a skutečně realizovaných výkonů. Pro každé pracovní místo by měly být definovány parametry, podle kterých příslušný vedoucí pracovník ověřuje, do jaké míry je pracovní místo efektivně využíváno, ale také zda nejsou pracovníci přetěžováni nebo nerovnoměrně využíváni. Posouzení musí zohlednit specifika státní správy i samosprávy.

Celkové zhodnocení personálního řízení MML s ohledem na plánování a řízení personálních kapacit

Zhodnocení systému plánování a řízení jako celku a doporučení systémových opatření zejména s přihlédnutím k možnostem, které nabízí software ATTIS, který bude k řízení personálních kapacit využíván.



Harmonogram postupu personálního auditu

Harmonogram personálního auditu MML													
č.	Činnost/týdny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Upřesnění celkového zaměření personálního auditu	■											
2	Analýza stávající řídicí dokumentace	■	■										
3	Analýza pracovních náplní		■	■	■								
4	Posouzení dopadů scénářů změn navržených procesním auditem na odbory MML				■	■	■	■	■				
5	Zhodnocení současné organizační struktury magistrátu									■			
6	Posouzení systému řízení služeb a činností										■	■	
7	Posouzení tvorby a řízení rolí a pracovních míst										■		
8	Posouzení způsobu plánování a hodnocení personálních kapacit											■	
9	Celkové zhodnocení personálního řízení MML s ohledem na plánování a řízení personálních kapacit												■
10	Finalizace a projednání výstupů												■

Po celou dobu realizace bude postup koordinován s výstupy procesního auditu.



Posouzení dopadů scénářů změn navržených procesním auditem na odbory MML

V rámci provedeného procesního auditu byly jednotlivé činnosti odborů a oddělení rozděleny na procesní kroky a nadřazené procesní kroky, každému kroku pak byl přiřazen typ procesního kroku. Tyto typy procesního kroku byly od začátku voleny tak, aby umožňovaly definovat procesy, které by bylo možné outsourcovat. Byly definovány tyto typy procesních kroků:

- činnost provozní;
- činnost řídicí a kontrolní;
- činnost správní samospráva;
- činnost státní správy;
- činnost věcná;
- činnost podpůrná.

Pro potřeby personální optimalizace byly připraveny **činnosti věcná a podpůrná**, které obsahují činnosti, jež lze optimalizovat především z důvodu duplicit.

Dále byla identifikována nadřazená agenda správa dlouhodobého majetku, která je vykonávána v rámci většiny odborů MML, a jenž byl rovněž navržen pro personální optimalizaci. V rámci výše zmíněných činností a procesů byla pro jednotlivé odbory MML provedena analýza možností outsourcingu a personální optimalizace.

V procesním auditu SML byly definovány etapy a varianty řešení cílového konceptu Štíhlý magistrát:

- Etapa I. Zlepšení řízení a kontroly při zachování rozsahu služeb MML.
- Etapa II. Vyčlenění vybraných věcných služeb mimo MML.
- Etapa III. ŠTÍHLÝ MAGISTRÁT a sdílené korporátní služby.

V níže uvedených kapitolách jsou pro věcné a podpůrné činnosti a pro proces správa dlouhodobého majetku navrženy způsoby personální optimalizace a zároveň etapa, ve které by k této optimalizaci mělo dojít.

Pro všechny odbory, které vykonávají činnosti v těchto oblastech, je odhadnuta úspora zaměstnanců MML, které by bylo možno vybranou metodou dosáhnout. Pro výši úspory zaměstnanců byly navrženy čtyři úrovně, uvedené v Tabulce 1. Jedná se o úsporu pro celý městský „korporát“, tedy o absolutní úsporu, a ne o pouhý přesun zaměstnanců. Pokud by byly navrhované změny správně implementovány, bylo by možné dosáhnout úspory 20 až 30 zaměstnanců.



Tabulka 1 - Předpokládaná úspora zaměstnanců

Úspora zaměstnanců	Symbol
0	
< 1	
1-5	
> 5	

Podpůrné činnosti

V rámci podpůrných činností je potřeba optimalizovat čtyři nadřazené procesy (viz Tabulka 2). U procesu **Agenda rozvoje města** byl zvažován outsourcing na městskou organizaci, nakonec však byla tato myšlenka vzhledem k malé úspoře zaměstnanců a vzhledem k faktu, že tyto procesy mají zásadní vliv na strategické rozhodování MML, opuštěna.

Právní služby byly uvedeny jako problém u většiny odborů. V současné době poskytují MML služby jak interní právníci, tak tři externí právní kanceláře, vybrané ve výběrovém řízení. Interní právníci poskytují služby hlavně interně a vedení města, na právní záležitosti mimo MML je ve většině případů nutno využívat externích služeb. Vzhledem k faktu, že na každý případ je nutné uspořádat výběrové řízení mezi třemi vybranými právními kancelářemi, je tento způsob málo operativní. Zejména odborům vykonávajícím činnosti při správě majetku to přináší mnohé problémy. Mnoho právních služeb využívají i městské organizace. Jako optimální řešení se proto jeví vytvoření právního odboru jako centra sdílených služeb. To znamená, že by tento odbor poskytoval služby nejenom MML, ale i jeho městským organizacím. Pokud by bylo toto „centrum právních služeb“ outsourcováno na městskou organizaci, umožnilo by to nabídnout zaměstnancům podmínky konkurenceschopné na trhu práce a vytvořit tak profesionální právní zázemí pro celý městský korporát.

Řízení investic bylo detailně řešeno jak v rámci procesní auditu, tak v rámci kapitoly věnované správě majetku. Personální optimalizace by mělo být dosaženo sjednocením činností v oblasti správy majetku do jednoho odboru, při současné implementaci strategie a procesů navržených v procesní části.

Marketing a PR jsou činnosti, které je vhodné outsourcovat. MML může tyto činnosti převést například na svoji dceřinou společnost Elset.



Tabulka 2 – Způsob personální optimalizace pro podpůrné činnosti

Nadřazený proces	Etapa	Způsob personální optimalizace
05.01 Agenda rozvoje města	N/A	N/A
05.02 Právní služby	III.	Centrum sdílených služeb
05.03 Řízení investic	I.	Sjednocení odborů MML
05.04 Marketing, PR	II.	Outsourcing na městskou organizaci

Níže uvedené tabulky popisují předpokládanou úsporu zaměstnanců pro jednotlivé odbory a procesy:

Tabulka 3 - Úspora zaměstnanců pro Odbor kancelář architektury města

Odbor kancelář architektury města		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.01 Agenda rozvoje města	02S.21.02 Zajišťuje nebo zpracovává urbanistické a architektonické koncepce statutárního města Liberec	
	02S.21.03 Spolupracuje při přípravě rozvojových dokumentů města z hlediska urbanismu, tvorby veřejných prostranství a architektury	
	02S.21.06 Zabezpečuje výkon funkce cyklo koordinátora města	
	02S.21.06 Zajišťuje aktualizaci a naplňování „Programu regenerace Městské památkové zóny Liberec“	
	02S.21.06 Zajišťuje nebo zpracovává studie veřejných prostranství	
05.02 Právní služby	02S.21.02 Vyjadřuje se k majetkoprávním úkonům projednávaných v orgánech města z hlediska jejich dopadu v oblasti urbanismu, tvorby veřejných prostranství a architektury	
Počet zaměstnanců 2021		7



Tabulka 4 - Úspora zaměstnanců pro Odbor ekologie a veřejného prostoru

Odbor ekologie a veřejného prostoru		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.02 Právní služby	02S.12.01 Spolupracuje s právním oddělením na přípravě obecně závazných vyhlášek obce, které se týkají agendy a činností odboru ekologie a veřejného prostoru	
	02S.12.01 Zajišťuje schválení přijetí darů v souladu se zřizovací listinou Městské lesy Liberec, p.o.	
	05.02.01 Uzavírá jménem SML smlouvy o přijetí peněžitých nebo movitých darů v hodnotě do 10 000 Kč	
	05.02.08 Uzavírá smlouvy na dobu kratší než 30 dnů o nájmu nebo výpůjčce majetku SML	
05.03 Řízení investic	02S.12.01 Zabezpečuje inženýrskou činnost a nezbytně nutnou koordinaci při zajišťování oprav nebo rekonstrukcí spravovaného majetku a při zhodnocování tohoto majetku	
	02S.12.01 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách	
	02S.12.01 Zajišťuje opravy a investice do drobných vodních toků a s nimi souvisejících děl a zařízení	
	02S.12.01 Zajišťuje přípravu a zpracování projektových dokumentací ve všech stupních	
	05.03.14 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách;	
Počet zaměstnanců 2021		8



Tabulka 5 - Úspora zaměstnanců pro Odbor Kancelář primátora

Odbor Kancelář primátora		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.02 Právní služby	05.02.01 Uzavírá jménem SML smlouvy o přijetí peněžitých nebo movitých darů v hodnotě do 10 000 Kč	
	05.02.08 Uzavírá smlouvy na dobu kratší než 30 dnů o nájmu nebo výpůjčce majetku SML	
	05.02.09 Zajišťuje schválení přijetí darů v souladu se zřizovací listinou TSML, p. o	
05.04 Marketing, PR	05.04.01 Zajišťuje prezentaci statutárního města Liberec	
	05.04.02 Navrhuje a realizuje plán mediální komunikace a PR komunikace	
	05.04.03 Sestavuje a aktualizuje jednotnou databázi médií	
	05.04.04 Organizuje tiskové konference, zajišťuje tiskové zprávy	
	05.04.05 Navrhuje koncepci televizních a rozhlasových pořadů prezentujících SML	
	05.04.06 Podílí se na tvorbě Libereckého zpravodaje	
	05.04.07 Zajišťuje zadávání inzerce SML v médiích	
	05.04.08 Zaznamenává a archivuje informace týkající se města	
	05.04.09 Zodpovídá za tvorbu, rozvoj a aktuálnost internetových stránek města	
	05.04.10 Pořizuje fotodokumentaci z protokolárních jednání a dalších akcí	
	05.04.11 Pořizuje fotografická díla podle potřeb SML a vede jejich archivaci	
	05.04.12 Zajišťuje vyřízení žádostí o povolení užití městského znaku	
	05.04.13 Organizuje a moderuje besedy s občany, diskusní pořady primátora města a náměstků města	
	05.04.14 Vede agendu partnerských měst, včetně organizace	
	05.04.15 Vede agendu zahraničních vztahů města, udržuje mezinárodní kontakty;	
	05.04.16 Vede evidenci o aktivitách města při spolupráci s dalšími zahraničními městy a regiony	
	05.04.17 Komunikuje se zastupitelskými úřady	
	05.04.18 Připravuje a zajišťuje protokolární přijetí tuzemských i zahraničních návštěv	
	05.04.19 Zajišťuje akce primátora, jako je strom přání apod	
Počet zaměstnanců 2021		12



Tabulka 6 - Úspora zaměstnanců pro Odbor majetkové správy

Odbor majetkové správy		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.02 Právní služby	05.02.01 Uzavírá jménem SML smlouvy o přijetí peněžitých nebo movitých darů v hodnotě do 10 000 Kč	
	05.02.08 Uzavírá smlouvy na dobu kratší než 30 dnů o nájmu nebo výpůjčce majetku SML	
	05.02.10 Eviduje zaregistrované kupní smlouvy související se zcizením majetku SML	
05.03 Řízení investic	05.03.07 Zajišťuje údržbu, revize, opravy, rekonstrukce a opravy investičního charakteru na objektech ve vlastnictví SML	
	05.03.08 Komplexně připravuje, realizuje či koordinuje rekonstrukce a opravy investičního charakteru v objektech soc. a zdrav. služeb	
	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zásazích do něj třetími osobami	
	05.03.09 Zajišťuje investiční činnost pro objekty v gesci odboru školství a soc. věcí	
	05.03.10 Zajišťuje předprojektovou a projektovou přípravu staveb, realizaci staveb, převjímku staveb od dodavatelů a vlastní kolaudaci	
	05.03.11 Provádí věcnou a cenovou kontrolu staveb	
	05.03.12 Zodpovídá za převod dokončených investic do majetku města nebo příslušného správce	
	05.03.13 Zodpovídá za správné čerpání a udržení dotací poskytovaných na jednotlivé investiční akce	
	05.03.14 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách;	
	05.03.15 Zajišťuje předprojektovou a projektovou přípravu staveb, realizaci staveb, převjímku staveb od dodavatelů a vlastní kolaudaci	
	05.03.16 Zajišťuje předprojektovou a projektovou přípravu staveb, realizaci staveb, převjímku staveb a kolaudaci u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML;	
	05.03.17 Provádí věcnou a cenovou kontrolu staveb u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML;	
	05.03.19 Zodpovídá za převod dokončených investic do majetku města nebo příslušného správce u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML	
Počet zaměstnanců 2021		33



Tabulka 7 - Úspora zaměstnanců pro Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu

Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.01 Agenda rozvoje města	. Spolupracuje s regionálními i národními institucemi při rozvoji cestovního ruchu	
	01.01.09 Spolupracuje s regionálními i národními institucemi při rozvoji sportu	
	01.01.10 Spolupracuje s regionálními i národními institucemi při rozvoji kultury (Liberecký kraj, Euroregion Nisa)	
05.02 Právní služby	05.02.01 Uzavírá jménem SML smlouvy o přijetí peněžitých nebo movitých darů v hodnotě do 10 000 Kč	
	05.02.14 Na základě usnesení ZM uzavírá s příslušnými žadateli o dotace ze sportovního fondu smlouvy	
	05.02.15 Na základě usnesení ZM uzavírá s příslušnými žadateli o dotace z kulturního fondu smlouvy	
	05.02.17 Ve spolupráci odbory magistrátu připravuje smluvní dokumenty další podklady pro natáčení filmů;	
	05.02.18 Pravidelně aktualizuje a rozšiřuje turistický portál (webové stránky informačního centra	
	05.02.19 Uzavírá smluvní vztahy s jednotlivými společnostmi v rámci zajištění chodu sportovišť	
05.04 Marketing, PR	05.04.20 Propaguje město Liberec jako sportovní destinaci	
	05.04.21 Vytváří ediční plán realizace reklamy a inzerce v časopisech, vytváří články o sportovním dění ve městě do zvolených periodik	
	05.04.22 Koordinuje a propaguje sportovní akce jiných subjektů, které mají potenciál zvýšit atraktivitu Liberce	
	05.04.23 Projednává možnosti propagace sportovních zařízení, zjišťuje pravidelnou komunikaci a	
	05.04.24 Propaguje město Liberec jako kulturní destinaci	
	05.04.25 Vytváří ediční plán realizace reklamy a inzerce v časopisech	
	05.04.27 Koordinuje a propaguje kulturní akce jiných subjektů, které mají potenciál zvýšit atraktivitu Liberce;	
	05.04.28 Koordinuje grafické práce pro přípravu propagačních materiálů	
	05.04.29 Propaguje město Liberec jako turistickou destinaci	
	05.04.30 Tvoří destinační marketing a management	
	05.04.32 Vytváří společné postupy související s prezentací města	
	05.04.33 Vytváří strukturu, grafiku a obsah pro turistický portál www.visitliberec.eu	
	05.04.34 Plánuje a eviduje skladbu propagačních předmětů s logem města	




	05.04.35 Realizuje FAM Tripy nebo PRESS Tripy	
	05.04.36 Vytváří databázi fotografií za účelem propagace města v oblasti cestovního ruchu;	
	05.04.37 Podílí se na návrhu a tvorbě propagačních, informačních systémů	
	05.04.38 Sbírá aktuální informace, pravidelně plní sdílený kalendář akcí datového skladu Libereckého kraje	
	05.04.39 Aktivně vystupuje na sociálních sítích za účelem propagace města	
	05.04.40 Organizuje moderní Press Tripy pro nové cílové skupiny (sociální sítě),	
Počet zaměstnanců 2021		12

Tabulka 8 - Úspora zaměstnanců pro Odbor právní a veřejných zakázek

Odbor právní a veřejných zakázek		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.02 Právní služby	05.02.02 Zajišťuje komplexní právní službu	N/A
	05.02.03 Řeší úkoly právní povahy	
	05.02.04 připravuje a projednává návrhy obecně závazných vyhlášek a nařízení SML	
	05.02.05 Poskytuje právní rady a stanoviska, připravuje plné moci	
	05.02.06 Vedení evidence společenských a zakladatelských smluv a listin	
	05.02.07 Vede přehled organizací města	
	05.02.08 Uzavírá smlouvy na dobu kratší než 30 dnů o nájmu nebo výpůjčce majetku SML	
	05.02.09 Zajišťuje schválení přijetí darů v souladu se zřizovací listinou TSML, p. o	
	05.02.13 Zpracovává stanoviska ke vzorům, metodikám, návrhům vyhlášek	
Počet zaměstnanců 2021		12

Tabulka 9 - Úspora zaměstnanců pro Odbor školství a sociálních věcí

Odbor školství a sociálních věcí		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.02 Právní služby	05.02.01 Uzavírá jménem SML smlouvy o přijetí peněžitých nebo movitých darů v hodnotě do 10 000 Kč	
	05.02.19 Uzavírá smlouvy o zajišťování stravování se soukromými dodavateli jídel	
	05.02.21 Připravuje a uzavírá smlouvy s příjemci dotací z fondu pro podporu a rozvoj vzdělávání	
	05.02.22 Schvaluje přijetí darů v souladu se zřizovacími listinami příspěvkových organizací	



	05.02.23 Podílí se na smírném řešení sporů města s třetími osobami	
	05.02.24 Rozhoduje o vzájemném započtení pohledávek,	
05.04 Marketing, PR	05.04.41 Zabezpečuje vedení kroniky města Liberec, poskytuje podklady pro vedení kroniky	
	05.04.42 Zajišťuje předávání kronik státnímu archivu	
Počet zaměstnanců 2021		20

Tabulka 10 - Úspora zaměstnanců pro Odbor správy veřejného majetku

Odbor správy veřejného majetku		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.01 Agenda rozvoje města	. Zajišťuje podporu a koordinuje aktivity města pro aktivní zapojování veřejnosti do rozhodování města a Místní agendu 21	
	. Zajišťuje přípravu a realizaci vybraných rozvojových projektů města v rámci odboru strategického rozvoje a dotací;	
	. Zajišťuje přípravu, případně realizaci, vybraných rozvojových projektů	
	. Ze schválených strategií města dalších připravuje jednotlivé projekty či programy	
05.02 Právní služby	05.02.01 Uzavírá jménem SML smlouvy o přijetí peněžitých nebo movitých darů v hodnotě do 10 000 Kč	
	05.02.08 Uzavírá smlouvy na dobu kratší než 30 dnů o nájmu nebo výpůjčce majetku SML	
	05.02.09 Zajišťuje schválení přijetí darů v souladu se zřizovací listinou TSML, p. o	
	05.02.11 Uzavírá a vypovídá smlouvy o nájmu v areálu RASAV	
	05.02.12 Zajišťuje agendu plánovacích smluv se stavebníky	
05.03 Řízení investic	05.03.01 Zajišťuje zpracování věcných částí dokumentace při financování majetku města	
	05.03.02 Zajišťuje verifikaci investičních potřeb SML do dopravní infrastruktury, předkládá návrhy investic	
	05.03.04 Komplexně zajišťuje veškerou činnost SML jako investora investičních akcí na komunikacích	
	05.03.05 Vypořádává vlastnické vztahy k pozemkům a nemovitostem	
	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zásazích do něj třetími osobami	
	05.03.14 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách;	
	05.03.03 Investiční příprava a realizace investic – správa komunikací	



Počet zaměstnanců 2021

35

Tabulka 11 - Úspora zaměstnanců pro Odbor strategického rozvoje a dotací

Odbor strategického rozvoje a dotací		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.01 Agenda rozvoje města	. Zajišťuje podporu a koordinuje aktivity města pro aktivní zapojování veřejnosti do rozhodování města a Místní agendu 21	
	. Zajišťuje přípravu a realizaci vybraných rozvojových projektů města v rámci odboru strategického rozvoje a dotací;	
	. Zajišťuje přípravu, případně realizaci, vybraných rozvojových projektů	
	. Ze schválených strategií města dalších připravuje jednotlivé projekty či programy	
05.02 Právní služby	05.02.01 Uzavírá jménem SML smlouvy o přijetí peněžitých nebo movitých darů v hodnotě do 10 000 Kč	
	05.02.08 Uzavírá smlouvy na dobu kratší než 30 dnů o nájmu nebo výpůjčce majetku SML	
05.03 Řízení investic	. Zajišťuje komplexní přípravu vybraných investičních akcí v rámci rozvojových projektů	
Počet zaměstnanců 2021		22

Tabulka 12 - Úspora zaměstnanců pro Odbor vnitřních věcí

Odbor vnitřních věcí		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
05.01 Agenda rozvoje města	04.16.08 Navrhuje rozvojové aktivity – projektové náměty v oblasti procesních postupů na rozhraní statutárního města Liberec (SML)	
05.04 Marketing, PR	05.04.43 Zajišťuje obsahovou náplň elektronických komunikačních vazeb mezi MML a veřejností	
05.05 Provoz infopointů a recepcí MML	05.05.01 Zajištění provozu infopointů a recepcí MML	
	05.05.01 Zajišťuje vyřizování úředních záležitostí a pohyb občanů s handicapem v budovách MMLL	
Počet zaměstnanců 2021		28



Věcné činnosti

V oblasti věcných činností bylo v rámci procesního auditu identifikováno deset nadřazených procesů, které by v případě zavedení konceptu Štíhlý magistrát měly být outsourcovány mimo MML. Již z povahy těchto činností. Přehled těchto činností zobrazuje Tabulka 13.

Tabulka 13 - Způsob personální optimalizace pro věcné činnosti

Nadřazený proces	Etapa	Způsob personální optimalizace
02V.01 Pohřebnictví	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.02 Pořádání sportovních akcí	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.03 Pořádání kulturních akcí	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.04 Pořádání společenských akcí	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.05 Služby pro cestovní ruch	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.06 Služby v oblasti dopravy	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.07 Veřejné osvětlení	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.09 Ekologie a správa veřejného prostoru	II.	Outsourcing na městskou organizaci
02V.17 Správa komunikací, dopravní značení	II.	Outsourcing na městskou organizaci

Pohřebnictví je díky zkušenostem z minulosti v Liberci velice citlivé téma. Díky tomuto faktu není doporučena privatizace této činnosti, ale je navrženo řešení outsourcingem na městskou organizaci. Oproti současnému stavu, kdy má tuto činnost na starost odbor správy veřejného majetku, lze očekávat další rozvoj služeb poskytovaných v souvislosti s pohřebnictvím, a tím i lepší ekonomické výsledky pro MML.

Pořádání sportovních, kulturních a společenských akcí, služby pro cestovní ruch – tyto činnosti jsou realizovány napříč několika odbory, a i podle zkušenosti z jiných měst by bylo vhodné některé z těchto činností outsourcovat mimo SML. Jedná se například o organizaci vánočních a velikonočních trhů, provoz MIC, prodej vstupenek, koordinaci a řízení aktivit dětského dopravního hřiště atd. Tím, že by se všechny tyto činnosti koncentrovaly do jedné společnosti, dala by se realizovat úspora zaměstnanců, kteří jinak tyto činnosti vykonávají většinou narázově, při současném vykonávání ostatních pracovních povinností. Pokud by se zvolila vhodná právní forma a způsob řízení této společnosti, daly by se realizovat i další úspory. Příkladem úspěšného řešení podobného rozsahu činností je například Mělnické kulturní centrum, o.p.s. (dále také „Mekuc“). Toto centrum mimo jiné zajišťuje činnost Masarykova kulturního domu Mělník, Městské knihovny Mělník a Turistického informačního centra, provozuje galerii a café Ve Věži. Kromě programů a aktivit, které společnost připravuje v rámci činnosti svých čtyř poboček, se Mekuc aktivně zapojuje do spolupořádání projektů pro širokou veřejnost společně s městem a dalšími subjekty. Na základě této spolupráce jsou připravovány například Mělnické kulturní léto, Mělnické vinobraní, Vánoční trhy, Den města a mnoho dalších. Mekuc také zajišťuje prodej vstupenek a marketing kultury pro město Mělník. Výhodou je, že činnost Mekuc není financována pouze z města Mělník, ale i z dalších zdrojů. Těmi jsou především vlastní výnosy společnosti (při celkových nákladech 18 928 tis. Kč tvořily vlastní výnosy společnosti 3 219 tis. Kč¹) a dále dotace od Středočeského Kraje a Ministerstva kultury ČR.

¹ Zdroj: Výroční zpráva Mekuc 2020




Služby v oblasti dopravy – jedná se o služby spojené s činností Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou a.s. (komplexní provozní činnosti při zajištění integrovaného dopravního systému, zajištění spolupráci s KORID LK na zajišťování marketingu veřejné dopravy...). Tyto služby by bylo vhodné přenést přímo na DPMLJ. Podobně jako u ostatních organizací by bylo vhodné před outsourcingem služeb nastavit pro Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou a.s. pravidla koncernového řízení tak, aby měl MML větší kontrolu a pravomoci při prosazování svých strategií a cílů.

Správa komunikací, dopravní značení – jedná se o služby spojené s komunikacemi a dopravním značením (dopravní značení, označování názvů nových ulic, administrativa spojená s likvidací autovraků, likvidace autovraků, správa, údržbu a rozvoj autobusových přístřešků...). Tyto služby by mohly být poměrně jednoduše převedeny na Technické služby města Liberec, p.o. (dále také „TSML“). Tato organizace má pro tyto služby potřebné know-how a technické i personální zdroje.

Veřejné osvětlení – servisní služba veřejného osvětlení a světelných signalizací je od 1. 8. 2021 realizována TSML p.o. Část činností zůstala v pravomoci odboru správy veřejného majetku. Pokud by to bylo možné, lze doporučit sjednocení všech činností u TSML.

Ekologie a správa veřejného prostoru – většinu činností, které odbor vykonává v rámci věcných činností by bylo možné převést na TSML. Jedná se zejména o správu a údržbu zeleně, kácení dřevin, likvidaci černých skládek, obnovu a rozvoj městského mobiliáře, údržbu dětských hřišť, včetně jejich příslušenství a vybavení atd.

Tabulka 14 - Úspora zaměstnanců u věcných činností pro Odbor ekologie a veřejného prostoru

Odbor ekologie a veřejného prostoru		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
02V.09 Ekologie a správa veřejného prostoru	02S.12.02 Spolupracuje s Městskými lesy Liberec, p. o., na realizaci opatření, která nejsou pěstební či lesnicko-hospodářskou činností a souvisejí s městským majetkem	
	02S.12.02 Spolupracuje s Vazební věznicí Liberec v rámci činností, které se týkají působnosti odboru;	
	02S.12.02 Spolupracuje se společností Komunitní práce o.p.s. v rámci činností, které se týkají působnosti odboru;	
	02S.12.02 Spolupracuje se společností TSML, p. o., v rámci činností, které se týkají působnosti odboru, a to na úseku správy a údržby zeleně;	
	02S.12.02 Zajištění zajišťuje realizaci kácení dřevin v majetku města rostoucích mimo les	
	02S.12.02 Zajišťuje dle potřeby detekci, deratizaci a desinsekci	
	02S.12.02 Zajišťuje likvidaci černých skládek na pozemcích ve vlastnictví statutárního města Liberec	
	02S.12.02 Zajišťuje obnovu a rozvoj městského mobiliáře	
	02S.12.02 Zajišťuje roční odbornou technickou kontrolu zařízení dětských hřišť	



	02S.12.02 Zajišťuje údržbu dětských hřišť, včetně jejich příslušenství a vybavení	
	02S.12.02 Zajišťuje údržbu, opravy a obnovu uměleckých děl, památníků, veřejného mobiliáře ve veřejném prostoru města	
	02S.12.02 Zajišťuje údržbu, opravy a stabilizaci skalních masivů ve vlastnictví SML	
	02S.12.02 Zajišťuje výběr, pořízení a realizaci osazení vánočního stromu ve městě Liberci	
	02S.12.02 Zajišťuje výsadbu nových trávníků, květinových záhonů, keřových výsadeb a ostatních dřevin v rámci rozvoje a revitalizace ploch zeleně	
	02S.13.03 Nakládání s komunálním odpadem a provoz sběrného dvora prostřednictvím společnosti FCC Liberec, s.r.o	
	02S.13.04 Provoz sběrného místa prostřednictvím společnosti KOVOŠROT GROUP CZ, s.r.o.	
	02S.13.04 Spolupracuje se smluvním partnerem společností DIMATEX CS s.r.o. na obnově a rozšíření sběrné sítě kontejnerů na použitý textil	
	02S.13.04 Spolupracuje se smluvními partnery, a to kolektivními systémy Asekol a.s., Elektrowin a.s., Ekolamp s.r.o. a autorizovanou obalovou společností EKO-KOM a.s	
Počet zaměstnanců 2021		8

Tabulka 15- Úspora zaměstnanců u věcných činností pro Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu

Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
02V.02 Pořádání sportovních akcí	02V.02.012 Vede evidenci sportovních zařízení ve městě, zpracovává přehled významných sportovních akcí	
02V.03 Pořádání kulturních akcí	02V.03.01 Plní funkci lokálního garanta Dnů evropského dědictví	
	02V.03.02 Organizuje a realizuje akce pro veřejnost (zejména vánoční a velikonoční trhy, jarmark, apod.),	
	02V.03.03 Koordinuje akce na náměstí Dr. E. Beneše, 02V.03.04 Zajišťuje správu a aktivity Malé výstavní síně;	
02V.05 Služby pro cestovní ruch	02V.05.01 Průvodcovské služby	
	02V.05.02 Zajišťuje provoz v městském informačním centru (MIC),	
	02V.05.03 Prodává turistické mapy, cyklomapy, průvodce, brožury a další předměty	
	02V.05.04 Shromažďuje a poskytuje komplexní informace, které se týkají cestovního ruchu v Liberci	
	02V.05.05 Prodává vstupenky na kulturní a sportovní akce v Liberci a okolí	



	02V.05.06 Spolupracuje při poskytování turistických informací s ostatními informačními centry	
	02V.05.07 Spolupracuje s ubytovateli a ostatními komerčními subjekty cestovního ruchu ve městě	
	02V.05.08 Plní roli filmové kanceláře, propaguje lokace vhodné pro natáčení, komunikuje s lokačními a dalšími agenturami.	
	02V.05.09 Realizuje tematické prohlídky radnice a dalších míst pro propagaci Liberce jako filmového města	
02V.17 Správa komunikací, dopravní značení	Organizuje a zabezpečuje poskytování veřejné služby v rámci provozování Městského stadionu Liberec;	
Počet zaměstnanců 2021		12

Tabulka 16 - Úspora zaměstnanců u věcných činností pro Odbor školství a sociálních věcí

Odbor školství a sociálních věcí		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
02V.03 Pořádání kulturních akcí	02V.04.05 Zajišťuje slavnostní obřady	
	02V.04.06 Podílí se na organizaci kulturních a společenských akcí pořádaných městem Liberec;	
Počet zaměstnanců 2021		20

Tabulka 17- Úspora zaměstnanců u věcných činností pro Odbor správy veřejného majetku

Odbor správy veřejného majetku		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
02V.01 Pohřebnictví	02V.01.01 Služby krematoria	
	02V.01.02 Uzavírá a vypovídá smlouvy o nájmu hrobových míst	
	02V.01.03 Komplexně zajišťuje provoz pohřební služby města Liberce	
02V.02 Pořádání sportovních akcí	02V.02.01 Koordinuje a zajišťuje aktivity dětského dopravního hřiště	
02V.06 Služby v oblasti dopravy	. Zajišťuje koordinaci elektronických systémů plateb a odbavení cestujících a jejich technickou a provozní propojitelnost	
	02S.06.16 Zajišťuje dopravní značení ve městě Liberec	
	02V.06.01 Zajišťuje komplexní provozní činnosti při zajištění integrovaného dopravního systému	
	02V.06.06 Zajišťuje spolupráci s KORID LK na zajišťování marketingu veřejné dopravy	
	02V.06.13 Zajišťuje tvorbu dopravních a koncepčních záměrů SML	



02V.07 Veřejné osvětlení	02V.07.01 Zajišťuje servis a rozšiřování veřejného osvětlení	
02V.17 Správa komunikací, dopravní značení	02V.17.01 Komplexně vykonává činnosti správce komunikací v majetku SML	
	02V.17.02 Zajišťuje označování názvů nových ulic	
	02V.17.03 Zajišťuje monitoring, evidenci a výzvy k odstranění autovraků	
	02V.17.04 Zajišťuje fyzickou likvidaci autovraků	
	02V.17.05 Zajišťuje správu, údržbu a rozvoj autobusových přístřešků	
Počet zaměstnanců 2021		35

Tabulka 18 - Úspora zaměstnanců u věcných činností pro Odbor správní a živnostenský

Odbor správní a živnostenský		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
02V.04 Pořádání společenských akcí	Spolupracuje s externími partnery při zajišťování služeb souvisejících se svatebními obřady	
Počet zaměstnanců 2021		49

Správa dlouhodobého majetku

Správa dlouhodobého majetku je nejkompexnější částí nastavení procesů MML. Jak již bylo popsáno v Procesním auditu MML, v kapitole organizační doporučení, prvním krokem musí být sjednocení procesů do jednoho oddělení. Dále by měly být nastaveny procesy popsané v kapitole Správa majetku. V posledním kroku je pak navrhován vznik městské organizace, na kterou by byly vybrané činnosti převedeny. Příkladem Best practice v této oblasti je Správa nemovitostí Olomouc, a.s. Tato společnost se zabývá správou nemovitostí jak pro Statutární město Olomouc, tak pro soukromé subjekty, což jí přináší dodatečné finanční prostředky.

V první fázi by městská organizace MML spravovala nemovitosti pro MML, v další pak pro další vybrané městské organizace MML, po vybudování organizace by mohla své služby nabídnout i soukromým subjektům. V níže uvedených tabulkách je uveden přehled procesů, které v oblasti správy dlouhodobého majetku realizují jednotlivé procesy MML a potenciál úspory zaměstnanců na těchto odborech.

Tabulka 20 zobrazuje, které odbory MML vykonávají činnost v jednotlivých procesech správy dlouhodobého majetku (DHM). Pokud odbor činnost vykonává, je v tabulce uvedeno 1, pokud činnost vykonávají dvě oddělení odboru, je uvedeno 2. Z tabulky je zřejmé, že mnoho činností je vykonáváno na více odborech MML (Tabulka 19 uvádí přehled zkratk odborů, použitých v Tabulce 20).



Tabulka 19 - Přehled zkratk odborů MML

Zkratka	Odbor
TA	tajemník Magistrátu města Liberec
KA	Odbor kontroly a interního auditu
KP	Odbor Kancelář primátora
PR	Odbor právní a veřejných zakázek
SM	Odbor správy veřejného majetku
OE	Odbor ekonomiky
MS	Odbor majetkové správy
SR	Odbor strategického rozvoje a dotací
UP	Odbor územního plánování
OS	Odbor cest.ruchu, kultury a sportu
SK	Odbor školství a sociálních věcí
VV	Odbor vnitřních věcí
SU	Odbor Stavební úřad
ZP	Odbor životního prostředí
SP	Odbor správní a živnostenské
SO	Odbor sociální péče
OD	Odbor dopravy
EP	Odbor ekologie a veřejného prostoru
AM	Odbor kancelář architektury města



Tabulka 20 - Přehled procesů správy DHM po jednotlivých odborech

Proces	Odbor								
	EP	MS	OS	SK	SM	SR	VV	ZP	Celkem
. Kontroluje plnění povinností vzešlých z privatizačních projektů třetími subjekty		1			1				2
. Pro projekty odboru strategického rozvoje a dotací zajišťuje vypořádání vlastnických vztahů k pozemkům a nemovitostem;					2	2			4
02S.15.11 Rozhoduje o udělení souhlasu a vydává souhlas s umístěním sídla v objektech ve vlastnictví statutárního města Liberec				2					2
04.03.06 Provádí fyzickou inventarizaci veškerého nemovitého majetku spravovaného SML		1			1				2
04.03.07 Zpracovává podklady o provedených inventarizacích a jejich výsledcích pro inventarizační komisi		1			1				2
04.03.08 Vydává stanoviska popř. dílčí stanoviska za vlastníka nemovitostí		1			1				2
04.03.09 Předkládá ke schválení zřízení věcných břemen		1			1				2
04.03.10 Zajišťuje zpracování podkladů a následné předložení návrhů řešení u speciálních majetkoprávních operací		1			1				2
04.03.11 Eviduje všechny smluvní vztahy (nájmy, výpůjčky atd.) k majetku města		1			1				2
04.03.12 Navrhuje orgánům SML záměry vypořádání vztahů k majetku SML		1			1				2
04.03.13 Předkládá orgánům SML návrhy na nakládání s majetkem		1			1				2
04.03.14 Za SML připravuje a příslušným orgánům navrhuje opatření, která budou směřovat ke zhodnocení majetku		1			1				2
04.03.15 Spolupracuje s katastrální úřadem při vypořádávání nezapsaných nemovitostí v majetku města		1			1				2
04.03.15 Zajišťuje likvidaci pojistných událostí při odpovědnosti SML jako vlastníka svěřených nemovitostí a majetku;		2			1				3
04.03.16 Komplexně spravuje všechny budovy SML (mimo budovy sloužící k provozu sportovních areálů),		1			1				2
04.03.17 Činnosti, které souvisejí s běžnou administrativní a technickou správou nemovitostí (pozemků a budov)		1			1				2
04.03.18 Dočasně technicky zabezpečuje před zničením či poškozením movitý a nemovitý majetek, u něhož jsou pochybnosti o vlastnictví SML		1			1				2




Proces	Odbor								
	EP	MS	OS	SK	SM	SR	VV	ZP	Celkem
04.03.19 Zajišťuje revizi velkého rozsahu (EVS, EPS, elektro, plyn, dieselařegát, vzduchotechnika, chlazení, výtahy atd.),		1			1				2
04.03.20 Garantuje péči o památkový charakter budov plnicích funkci MML spadajících pod památkovou ochranu;		1			1				2
04.03.21 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách		1			1				2
04.03.21 Zajišťuje přípravu zasedacích místností a obřadní síně dle požadavků ostatních útvarů;		2			1				3
04.03.22 Přípravuje stanoviska oddělení k majetkoprávními operacím u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML		1			1				2

Tabulka 21 - Způsob personální optimalizace pro správu dlouhodobého majetku

Nadřazený proces	Etapa	Způsob personální optimalizace
04.03 Správa dlouhodobého majetku	III.	Outsourcing na městskou organizaci

Níže uvedené tabulky uvádějí možnou úsporu zaměstnanců MML po jednotlivých odborech pro proces správa dlouhodobého majetku při realizaci navržených opatření.

Tabulka 22 - Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor ekologie a veřejného prostoru

Odbor ekologie a veřejného prostoru		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	02S.12.02 Pro záměry a projekty realizované v rámci svěřené působnosti vypořádává vlastnické vztahy k pozemkům, nemovitostem a věcem movitým	
	02S.12.02 Spravuje mapový portál hlášení závad v rámci činností, které se týkají působnosti odboru	
	02S.12.02 V postavení vlastníka zajišťuje likvidaci pojistných událostí při odpovědnosti SML u svěřeného majetku	
	02S.12.02 Zajišťuje komplexní správu veřejně přístupných dětských hřišť, sportovišť a dalšího majetku statutárního města	
	02S.12.02 Zajišťuje pořízení, vedení a aktualizaci pasportu veřejně přístupných ploch zeleně v majetku statutárního města	
	02S.12.02 Zajišťuje převzetí majetku po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zásazích do něj třetími osobami	



	02S.12.02 Zajišťuje převzetí nově vybudovaných ploch veřejné zeleně a souvisejících zařízení a předání TSML, p. o., do údržby	
	02S.12.02 Zajišťuje sledování záruční doby u všech zásahů do svěřeného majetku, uplatňuje reklamace v případě zjištěných závad	
	02S.12.02 Zajišťuje smluvní dodávky vody a elektrické energie pro potřeby chodu vodních prvků...	
	02S.12.02 Zajišťuje udělení souhlasu zřizovatele s umístěním sídla v objektech ve vlastnictví statutárního města Liberec	
Počet zaměstnanců 2021		8


Tabulka 23- Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor majetkové správy

Odbor majetkové správy		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	. Kontroluje plnění povinností vzešlých z privatizačních projektů třetími subjekty	
	04.03.06 Provádí fyzickou inventarizaci veškerého nemovitého majetku spravovaného SML	
	04.03.07 Zpracovává podklady o provedených inventarizacích a jejich výsledcích pro inventarizační komisi	
	04.03.08 Vydává stanoviska, popř. dílčí stanoviska za vlastníka nemovitostí	
	04.03.09 Předkládá ke schválení zřízení věcných břemen	
	04.03.10 Zajišťuje zpracování podkladů a následné předložení návrhů řešení u speciálních majetkoprávních operací	
	04.03.11 Eviduje všechny smluvní vztahy (nájmy, výpůjčky atd.) k majetku města	
	04.03.12 Navrhuje orgánům SML záměry vypořádání vztahů k majetku SML	
	04.03.13 Předkládá orgánům SML návrhy na nakládání s majetkem	
	04.03.14 Za SML připravuje a příslušným orgánům navrhuje opatření, která budou směřovat ke zhodnocení majetku	
	04.03.15 Spolupracuje s katastrální úřadem při vypořádávání nezapsaných nemovitostí v majetku města	
	04.03.15 Zajišťuje likvidaci pojistných událostí při odpovědnosti SML jako vlastníka svěřených nemovitostí a majetku;	
	04.03.16 Komplexně spravuje všechny budovy SML (mimo budovy sloužící k provozu sportovních areálů),	




	04.03.17 Činnosti, které souvisejí s běžnou administrativní a technickou správou nemovitostí (pozemků a budov)	
	04.03.18 Dočasně technicky zabezpečuje před zničením či poškozením movitý a nemovitý majetek, u něhož jsou pochybnosti o vlastnictví SML	
	04.03.19 Zajišťuje revizi velkého rozsahu (EVS, EPS, elektro, plyn, dieselagregát, vzduchotechnika, chlazení, výtahy atd.),	
	04.03.20 Garantuje péči o památkový charakter budov plnicích funkcí MML spadajících pod památkovou ochranu;	
	04.03.21 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách	
	04.03.21 Zajišťuje přípravu zasedacích místností a obřadní síně dle požadavků ostatních útvarů;	
	04.03.22 Přípravuje stanoviska oddělení k majetkoprávním operacím u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML	
Počet zaměstnanců 2021		33

Tabulka 24- Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu

Odbor cestovního ruchu, kultury a sportu		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	04.03.23 Přípravuje stanoviska oddělení k majetkoprávním operacím u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML	
Počet zaměstnanců 2021		12


Tabulka 25 - Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor školství a sociálních věcí

Odbor školství a sociálních věcí		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	02S.15.11 Rozhoduje o udělení souhlasu a vydává souhlas s umístěním sídla v objektech ve vlastnictví statutárního města Liberec	
	04.03.24 Zajišťuje smluvní dodávky vody, plynu, elektrické energie, úklid, odvoz odpadu a ostatní služby, nezbytné pro provoz spravovaných nemovitostí a provozů v nich umístěných	
	02V.08.02 Vyřizuje žádosti o nájmy a pronájmy nebytových prostor v nemovitostech ve správě odboru	
	02V.08.03 Zpracovává podklady k přidělení všech typů bytů ve vlastnictví SML	



	02V.08.04 Administrativně spravuje agendu integračních bytů pro azylanty;	
	02V.08.05 Vyjadřuje se a vyřizuje za SML, jako pronajímatele, podklady ke směnám bytů	
	02V.08.06 Provádí kontroly hospodaření s bytovým fondem; prověřuje případné neoprávněné využívání	
	02V.08.07 Vyjadřuje se za SML k žádostem o přidělení družstevního bytu postaveného se státní investiční dotací	
	02V.08.08 Zajišťuje styk s nájemníky bytů, nebytových prostor, spolumajiteli domů a majiteli bytů předmětných nemovitostí	
	02V.08.09 Zpracovává podklady pro fakturaci dodávky tepla a TUV související s ročním vyúčtováním těchto zálohových služeb	
	02V.08.10 Eviduje peněžítá plnění od nájemníků bytů a nájemců nebytových prostor	
	02V.08.11 Spravuje pohledávky související s neplacením nájemného a služeb za užívání bytu či nebytového prostoru a vymáhá je	
	02V.08.12 Zpracovává podklady k provedení plateb za bytové jednotky ve vlastnictví města do fondu oprav společenství vlastníků	
	02V.08.13 Ve spolupráci s oddělením krizového řízení zajišťuje náhradní ubytování	
Počet zaměstnanců 2021		20

Tabulka 26 - Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor správy veřejného majetku

Odbor správy veřejného majetku		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	. Kontroluje plnění povinností vzešlých z privatizačních projektů třetími subjekty	
	. Pro projekty odboru strategického rozvoje a dotací zajišťuje vypořádání vlastnických vztahů k pozemkům a nemovitostem;	
	04.03.01 Zajišťuje vedení pasportů komunikací ve vlastnictví SML	
	04.03.02 Zajišťuje likvidaci pojistných událostí při odpovědnosti SML jako vlastníka komunikací	
	04.03.04 Vypořádává vlastnické vztahy k pozemkům a nemovitostem	
	04.03.05 Zajišťuje udělení souhlasu zřizovatele s umístěním sídla	
	04.03.06 Provádí fyzickou inventarizaci veškerého nemovitého majetku spravovaného SML	



	04.03.07 Zpracovává podklady o provedených inventarizacích a jejich výsledcích pro inventarizační komisi	
	04.03.08 Vydává stanoviska, popř. dílčí stanoviska za vlastníka nemovitostí	
	04.03.09 Předkládá ke schválení zřízení věcných břemen	
	04.03.10 Zajišťuje zpracování podkladů a následné předložení návrhů řešení u speciálních majetkoprávních operací	
	04.03.11 Eviduje všechny smluvní vztahy (nájmy, výpůjčky atd.) k majetku města	
	04.03.12 Navrhuje orgánům SML záměry vypořádání vztahů k majetku SML	
	04.03.13 Předkládá orgánům SML návrhy na nakládání s majetkem	
	04.03.14 Za SML připravuje a příslušným orgánům navrhuje opatření, která budou směřovat ke zhodnocení majetku	
	04.03.15 Spolupracuje s katastrální úřadem při vypořádávání nezapsaných nemovitostí v majetku města	
	04.03.15 Zajišťuje likvidaci pojistných událostí při odpovědnosti SML jako vlastníka svěřených nemovitostí a majetku;	
	04.03.16 Komplexně spravuje všechny budovy SML (mimo budovy sloužící k provozu sportovních areálů),	
	04.03.17 Činnosti, které souvisejí s běžnou administrativní a technickou správou nemovitostí (pozemků a budov)	
	04.03.18 Dočasně technicky zabezpečuje před zničením či poškozením movitý a nemovitý majetek, u něhož jsou pochybnosti o vlastnictví SML	
	04.03.19 Zajišťuje revizi velkého rozsahu (EVS, EPS, elektro, plyn, dieselagregát, vzduchotechnika, chlazení, výtahy atd.),	
	04.03.20 Garantuje péči o památkový charakter budov plnících funkci MML spadajících pod památkovou ochranu;	
	04.03.21 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách	
	04.03.21 Zajišťuje přípravu zasedacích místností a obřadní síně dle požadavků ostatních útvarů;	
	04.03.22 Připravuje stanoviska oddělení k majetkoprávním operacím u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML	
Počet zaměstnanců 2021		35

Tabulka 27 - Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor strategického rozvoje a dotací

Odbor strategického rozvoje a dotací



Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	. Pro projekty odboru strategického rozvoje a dotací zajišťuje vypořádání vlastnických vztahů k pozemkům a nemovitostem;	
Počet zaměstnanců 2021	22	

Tabulka 28 - Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor vnitřních věcí

Odbor vnitřních věcí		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	Komplexně spravuje nemovitosti v majetku SML – hasičské zbrojnice, kryty CO a objekty související s krizovým řízením a CO	
Počet zaměstnanců 2021	28	

Tabulka 29 - Úspora zaměstnanců u správy DHM pro Odbor životního prostředí

Odbor životního prostředí		
Nadřazený proces	Proces	Úspora zaměstnanců
04.03 Správa dlouhodobého majetku	04.03.25 Vyjadřuje se k podkladům projednávaným v pracovní skupině pro koordinaci majetkových operací za Vodoprávní úřad	
Počet zaměstnanců 2021	36	



Shrnutí výsledků

Celkovou možnou úsporu počtu zaměstnanců, dosažitelnou prostřednictvím navrhovaných opatření, shrnuje Tabulka 30. Způsob realizace je popsán výše, souhrnný přehled obsahuje Tabulka 31.

Tabulka 30 - Celková úspora zaměstnanců

Zkratka	Odbor	Podpůrné činnosti	Věcné činnosti	Správa DHM	Celkem
TA	tajemník Magistrátu města Liberec				0
KA	Odbor kontroly a interního auditu				0
KP	Odbor Kancelář primátora	1			1
PR	Odbor právní a veřejných zakázek	0			0
SM	Odbor správy veřejného majetku	2	2	4	8
OE	Odbor ekonomiky				0
MS	Odbor majetkové správy	2		5	7
SR	Odbor strategického rozvoje a dotací	1		0,5	1,5
UP	Odbor územního plánování				0
OS	Odbor cest.ruchu, kultury a sportu	1	1	0,5	2,5
SK	Odbor školství a sociálních věcí	0,5	0	4	4,5
VV	Odbor vnitřních věcí	0		0,5	0,5
SU	Odbor Stavební úřad				0
ZP	Odbor životního prostředí			0	0
SP	Odbor správní a živnostenský		0,5		0,5
SO	Odbor sociální péče				0
OD	Odbor dopravy				0
EP	Odbor ekologie a veřejného prostoru	0,5	1	1	2,5
AM	Odbor kancelář architektury města	0,5			0,5
Celkem		8,5	4,5	15,5	28,5

Tabulka 31 - Způsob realizace úspory zaměstnanců

Nadřazený proces	Etapa	Způsob personální optimalizace	Poznámka
05.01 Agenda rozvoje města	N/A	N/A	
05.02 Právní služby	III.	Centrum sdílených služeb	Outsourcing na městskou organizaci, poskytování služeb městskému korporátu
05.03 Řízení investic	I.	Sjednocení odborů MML	Vytvoření jednoho odboru, procesní řízení správy majetku
05.04 Marketing, PR	II.	Outsourcing na městskou organizaci	
02V.01 Pohřebnictví	II.	Outsourcing na městskou organizaci	



Nadřazený proces	Etapa	Způsob personální optimalizace	Poznámka
02V.02 Pořádání sportovních akcí	II.	Outsourcing na městskou organizaci	Vytvoření jedné městské společnosti po vzoru Mekuc
02V.03 Pořádání kulturních akcí	II.	Outsourcing na městskou organizaci	
02V.04 Pořádání společenských akcí	II.	Outsourcing na městskou organizaci	
02V.05 Služby pro cestovní ruch	II.	Outsourcing na městskou organizaci	
02V.06 Služby v oblasti dopravy	II.	Outsourcing na městskou organizaci	Outsourcing na DPMLJ
02V.07 Veřejné osvětlení	II.	Outsourcing na městskou organizaci	TSML
02V.09 Ekologie a správa veřejného prostoru	II.	Outsourcing na městskou organizaci	TSML
02V.17 Správa komunikací, dopravní značení	II.	Outsourcing na městskou organizaci	TSML
04.03 Správa dlouhodobého majetku	III.	Outsourcing na městskou organizaci	Nejdříve pro MML, následně pro městský korporát



Zhodnocení současné organizační struktury magistrátu

Organizační řád a organizační struktura

Postavení a působnost magistrátu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o obcích“) a další zvláštní předpisy. Hlavní organizační a řídicí vztahy MML upravuje *Směrnice rady č. 1RM Organizační řád Magistrátu města Liberec* včetně příloh, které zahrnují:

- Příloha č. 1 - Organizační struktura MML a vymezení garantů odborů
- Příloha č. 2 - Funkční náplně odborů MML
- Příloha č. 3 - Organizační schéma MML
- Příloha č. 4 - Schéma SML

Organizační řád i navazující řídicí dokumenty podporují především vertikální (liniový) způsob řízení, kde nadřízený (vedoucí zaměstnanec) má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. Pravomoc a postavení primátora města, jeho náměstků a tajemníka magistrátu jsou dány zákonem o obcích a dále specifikovány organizačním řádem, Statutem města Liberce a dalšími vnitřními předpisy.

MML je členěn do 18 odborů a 44 oddělení v rámci odborů. Organizační řád umožňuje další členění na úseky, za podmínky, že na úseku budou působit nejméně 2 pracovníci. Členění na úseky nebylo v době zpracování auditu využito.

K 1.1.2022 měl MML 478 pracovních pozic začleněných do standardní organizační struktury. 29 pracovních pozic z tohoto počtu nebylo k uvedenému datu obsazeno. V rámci realizovaných projektů SML zaměstnává 27 pracovníků zařazených na tzv. podpůrné pozice, které jsou podřízeny přímo primátorovi města a nejsou oficiální součástí MML, ale de facto by měly být. Naprostá většina projektů, v rámci kterých byly podpůrné pozice zřízeny, končí ke dni 30.6.2022. Dle informací personálního oddělení MML je aktuální poměr neobsazených míst běžnou situací, které se může měnit oběma směry v závislosti na trhu práce. Proto je třeba při hodnocení počtu zaměstnanců MML pracovat také s reálnými počty zaměstnanců.

Organizační uspořádání MML je srovnatelné s obdobnými městy. Vertikální (liniové) uspořádání je vhodné především pro řešení ucelených agend, které jsou vykonávány v rámci jednoho odboru nebo oddělení. Způsob provádění činností, které probíhají napříč odbory magistrátu je upřesněn směrnicemi. Pokud budou vedením města přijata doporučení Procesního auditu, bude MML využívat i procesní řízení, které zatím není v organizačním řádu ukotveno.

Z pohledu členění na odbory, oddělení a úseky je patrná určitá nevyváženost zejména v počtu zaměstnanců na jednotlivých oddělení, jak ukazuje tabulka níže:



Počty zaměstnanců v odděleních	
Průměrný počet zaměstnanců v oddělení	9,1
Minimální počet zaměstnanců v oddělení	2
Maximální počet zaměstnanců v oddělení	27
Počet oddělení s počtem zaměstnanců 2-5	16
Počet oddělení s počtem zaměstnanců nad 15	5

Z hlediska rozpětí řízení (*anglicky Span of Control*) se často v managementu doporučuje počet podřízených na jednoho vedoucího v intervalu 5-10. Optimální rozpětí řízení záleží na charakteru vykonávané práce. Pokud se jedná o rutinní činnost, která je svázána pravidly či standardy, rozpětí řízení může být větší. Naopak v dynamickém prostředí, kde vedoucí osobně přímo řídí své podřízené při výkonu práce, je vhodné nižší rozpětí řízení. Do úvah o rozsahu řízení je třeba zahrnout i způsob vedení a motivace lidí. Pokud vedoucí očekává od svých lidí loajalitu a aktivitu, musí mít dostatečný prostor i pro každodenní budování vztahů, komunikaci cílů a situace v organizaci a podporu rozvoje zaměstnanců. V takovém případě by počet podřízených zaměstnanců na jednoho vedoucího neměl být v žádném případě vyšší než 12–15.

Organizační řád stanovuje minimální počet pracovníků pro úsek. Rozpětí řízení v odborech a odděleních není organizačním řádem stanoveno. Jak uvádí tabulka výše, celkem 16 z 44 oddělení má počet pracovníků 2-5, 5 odborů má vyšší počet zaměstnanců než 15. Celkem 21 oddělení je tedy na hranici nebo za hranicí doporučeného rozpětí řízení.

Jako nesystémové a neefektivní se jeví zařazení tzv. podpůrných pozic mimo standardní organizační strukturu přímo pod primátora města. Pracovníci na podpůrných pozicích jsou sice zařazení do gesce odborů a oddělení, nejedná se ale o vztahy nadřízenosti a podřízenosti definované organizačním řádem a nástroji organizační struktury a řízení MML. Problematické v této souvislosti může být i uplatňování pravidel řídicí dokumentace MML nebo například zařazování těchto pracovníků do IS MML.

Doporučení:

- **V případě, že vedení města přijme doporučení Procesního auditu a začne využívat procesní řízení, bude třeba vymezit postavení procesního řízení a procesních rolí v organizačním řádu. Musí být zřejmé, jakou závaznost mají definované procesy a jaké pravomoci a odpovědnosti z nich vyplývají pro konkrétní role a pracovní pozice.**
- **Doplnit organizační řád o pravidla minimálního počtu pracovníků na oddělení dle stejných principů jako jsou definována pro úsek. Následně upravit počet a strukturu oddělení dle těchto pravidel. Stanovit doporučené rozpětí řízení na jednoho vedoucího pracovníka v intervalu 6-12 podřízených zaměstnanců.**
- **U oddělení s vyšším počtem zaměstnanců než 15 přezkoumat kapacitní možnosti vedoucích věnovat se vedení, řízení a motivaci podřízených, případně tato oddělení rozdělit na menší.**
- **Změnit přístup k zařazování podpůrných pozic mimo standardní organizační strukturu. V této souvislosti zavést a vhodně publikovat personální ukazatele, na základě kterých bude možné komunikovat, že se jedná o projektové pracovníky.**



Posouzení systému řízení služeb a činností

V úvodu dokumentu byl představen celkový rámec pro plánování a řízení personálních kapacit. Ten ukazuje, že nejprve je třeba rozhodnout o rozsahu činností a služeb, které bude magistrát vykonávat a teprve v následujícím kroku řešit personální kapacity a organizační strukturu. Nejdříve je třeba rozhodnout CO bude vykonáváno, v dalším kroku pak KDO to bude vykonávat.

Magistrát ani město nemají aktuálně zavedený systém řízení služeb. Činnosti vykonávané magistrátem jsou definovány v dokumentu *Funkční náplně odborů a oddělení Magistrátu města Liberec*, který je přílohou č. 2 organizačního řádu. Pro plánování a řízení personálních kapacit by se mělo jednat o klíčový dokument, který by měl mít jasné vazby na tvorbu pracovních náplní všech zaměstnanců magistrátu. Aktuálně je dokument využíván pouze jako věcné vymezení činností pro útvary MML. Není využíván pro kapacitní plánování, vzhledem k formě (MS Word) by to bylo těžko technicky proveditelné.

Funkční náplně odborů a oddělení jsou členěny po jednotlivých odborech. Činnosti jsou rozděleny do dvou skupin – na samostatnou a přenesenou působnost. U přenesené působnosti se jedná výlučně o správní služby, kategorie samostatná působnost zahrnuje všechny ostatní činnosti a služby – správní, věcné, podpůrné i provozní. V řadě případů některé odbory zajišťují shodné činnosti – například v oblasti řízení investic, správy majetku, činností sekretariátů, právních služeb nebo marketingu. Tyto činnosti nejsou popsány jednotně, odbory používají vlastní formulace, což komplikuje možnost odhalovat duplicitu nebo porovnávat výkonnost u shodných činností napříč jednotlivými odbory.

Procesní audit navrhl podrobnější členění funkčních náplní útvarů na činnosti řídicí a kontrolní, správní v přenesené a samostatní působnosti, věcné, podpůrné a provozní. V této struktuře byly funkční náplně útvarů přeneseny jako jednotlivé činnosti do programu ATTIS, který umožní jejich propojení s konkrétními pracovními místy.

Následující tabulky ukazují příklad správních činností ve státní správě a podpůrných činností v oblasti řízení investic. Zatímco správní činnosti v jedné konkrétní agendě vykonává obvykle jeden odbor nebo oddělení a popis činností vychází se zákonem definovaných úkonů, u podpůrných a provozních činností často obdobné činnosti probíhají na více odborech, popis činností nepodléhá žádným pravidlům a může se proto pro obdobné činnosti prováděné v jednotlivých odborech lišit.

Převedením všech funkčních náplní odborů a oddělení do programu ATTIS vznikl základ pro systemizovaný číselník činností, který může být v programu ATTIS přímo propojen s konkrétními popisy pracovních míst. Tímto způsobem získá MML přesný přehled o zapojení konkrétních pracovních míst do provádění všech typů činností MML.



Činnosti vykonávané v rámci řízení investic (výpis ze sw ATTIS)	
Útvar	Proces
Oddělení přípravy a řízení projektů	05.03.20 Zajišťuje komplexní přípravu vybraných investičních akcí v rámci rozvojových projektů
Odbor ekologie a veřejného prostoru	02S.12.01 Zabezpečuje inženýrskou činnost a nezbytně nutnou koordinaci při zajišťování oprav nebo rekonstrukcí spravovaného majetku a při zhodnocování tohoto majetku
Odbor ekologie a veřejného prostoru	02S.12.01 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách
Odbor ekologie a veřejného prostoru	02S.12.01 Zajišťuje opravy a investice do drobných vodních toků a s nimi souvisejících děl a zařízení
Odbor ekologie a veřejného prostoru	02S.12.01 Zajišťuje přípravu a zpracování projektových dokumentací ve všech stupních
Odbor správy veřejného majetku	05.03.01 Zajišťuje zpracování věcných částí dokumentace při financování majetku města
Odbor správy veřejného majetku	05.03.02 Zajišťuje verifikaci investičních potřeb SML do dopravní infrastruktury, předkládá návrhy investic
Oddělení technické správy	05.03.03 Investiční příprava a realizace investic - správa komunikací
Oddělení technické správy	05.03.04 Komplexně zajišťuje veškerou činnost SML jako investora investičních akcí na komunikacích
Oddělení technické správy	05.03.05 Vypořádává vlastnické vztahy k pozemkům a nemovitostem
Oddělení technické správy budov	05.03.07 Zajišťuje údržbu, revize, opravy, rekonstrukce a opravy investičního charakteru na objektech ve vlastnictví SML
Oddělení technické správy budov	05.03.08 Komplexně připravuje, realizuje či koordinuje rekonstrukce a opravy investičního charakteru v objektech soc. a zdrav. služeb
Oddělení technické správy	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zásazích do něj třetími osobami
Oddělení sportovních objektů	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zásazích do něj třetími osobami
Oddělení technické správy budov	05.03.09 Přebírá majetek po jeho rekonstrukcích, obnovách nebo po zásazích do něj třetími osobami
Oddělení technické správy budov	05.03.09 Zajišťuje investiční činnost pro objekty v gesci odboru školství a soc. věcí
Oddělení technické správy budov	05.03.10 Zajišťuje předprojektovou a projektovou přípravu staveb, realizaci staveb, převjímku staveb od dodavatelů a vlastní kolaudaci
Oddělení technické správy budov	05.03.11 Provádí věcnou a cenovou kontrolu staveb
Oddělení technické správy budov	05.03.12 Zodpovídá za převod dokončených investic do majetku města nebo příslušného správce
Oddělení sportovních objektů	05.03.12 Zodpovídá za převod dokončených investic do majetku města nebo příslušného správce
Oddělení technické správy budov	05.03.13 Zodpovídá za správné čerpání a udržení dotací poskytovaných na jednotlivé investiční akce
Oddělení technické správy budov	05.03.14 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách;
Odbor ekologie a veřejného prostoru	05.03.14 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách;
Oddělení sportovních objektů	05.03.14 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách;
Oddělení technické správy	05.03.14 Zajišťuje činnosti související s funkcí technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti práce na realizovaných stavbách;
Oddělení technické správy budov	05.03.15 Zajišťuje předprojektovou a projektovou přípravu staveb, realizaci staveb, převjímku staveb od dodavatelů a vlastní kolaudaci
Oddělení sportovních objektů	05.03.16 Zajišťuje předprojektovou a projektovou přípravu staveb, realizaci staveb, převjímku staveb a kolaudaci u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML;
Oddělení sportovních objektů	05.03.17 Provádí věcnou a cenovou kontrolu staveb u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML;
Oddělení sportovních objektů	05.03.19 Zodpovídá za převod dokončených investic do majetku města nebo příslušného správce u sportovních a tělovýchovných organizací v majetku SML



Činnosti vykonávané v rámci agendy územního řízení a stavebního řádu (výpis ze sw ATTIS)	
Útvar	Proces
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.01 Vykonává státní správu v rozsahu pověřeného obecného stavebního úřadu u obcí, pro které je pověřen
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.010 Provádí stavební řízení a povoluje stavby všeho druhu,
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.02 Vede územní řízení a vydává rozhodnutí o umístění stavby nebo zařízení...
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.03 Obstarává od úřadu územního plánování závazné stanovisko
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.04 Provádí další úkony v rámci řízení a postupů podle stavebního zákona
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.05 Vede řízení o změně a zrušení územního rozhodnutí, vede zjednodušená územní řízení...
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.06 Rozhoduje o umístění a povolení reklamních, informačních a propagačních zařízení
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.07 Zajišťuje a provádí stavební dozor v rámci své působnosti včetně poskytnutí součinnosti dotčeným orgánům;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.08 Zajišťuje úkoly spojené s působností speciálního stavebního úřadu u staveb pozemních komunikací
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.09 Vykonává přenesenou působnost na úseku stavebně správním v rozsahu stavebního zákona pro statutární město Liberec a další obce, pro které je pověřen;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.10 Provádí závěrečnou kontrolní prohlídku stavby a vydává kolaudační souhlas či kolaudační rozhodnutí
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.11 Vydává souhlasy k zahájení a následně povoluje zkušební provozy u staveb, které toto vyžadují;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.12 Vede řízení a vydává souhlas popřípadě rozhodnutí o změně užívání stavby (v jejím účelu užívání);
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.13 Vydává časově omezené povolení k předčasnému užívání stavby;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.14 Vydává dodatečné povolení staveb, pokud tomu nebrání veřejný zájem;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.15 Vede územní řízení s posouzením vlivů na životní prostředí;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.16 Vede společné územní a stavební řízení o souboru staveb
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.17 Vykonává činnosti dotčeného orgánu ve společném územním a stavebním řízení o souboru staveb
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.18 Provádí a vede veškerá další řízení, vyplývající ze stavebního zákona, stanovuje podmínky k zabezpečení zájmů památkové péče
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.19 Vyjadřuje se k ohlášeným stavebním úpravám, údržovacím pracím atd.;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.20 Vyjadřuje se k dělení staveb z hlediska konstrukčního dělení a funkčnosti (samostatné) stavby;
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.21 Ověřuje dokumentace skutečného provedení staveb podle § 125 stavebního zákona
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.22 Zapisuje do RÚIAN (registru územní identifikace, adres a nemovitostí), jako místně příslušný stavební úřad
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.23 Zapisuje u staveb nevyžadující stavební povolení ani ohlášení stavebnímu úřadu do RÚIAN
Oddělení územního řízení a stavebního řádu	02P.08.24 Na žádost orgánu pomoci v hmotné nouzi kontroluje zda jiný než obytný prostor nebo stavba pro individuální či rodinnou rekreaci splňují standardy kvality bydlení.

Doporučení:

- **Upravit organizační řád tak, aby funkční náplně odborů byly vedeny formou systemizovaného číselníku v programu ATTIS v členění činností navržených procesním auditem.**
- **Současně do organizačního řádu zakotvit povinnost vedoucích pracovníků definovat pracovní náplň podřízených tak, že ke každému pracovnímu místu budou v programu ATTIS přiřazeny konkrétní činnosti odborů a oddělení, na kterých podílí.**
- **Postupně systemizovat agendy, které jsou prováděny souběžně na více odborech. Za každou agendu by měl být jmenován garant, který zajistí jednotný číselník činností, které jsou v rámci dané agendy vykonávány. Tento číselník pak bude jednotně využíván všemi odbory.**

Posouzení tvorby a řízení rolí a pracovních míst

Pracovní náplně zaměstnanců MML jsou vedeny v jednotném formuláři PRACOVNÍ NÁPLŇ, který je vytvářen v MS WORD. Používání tohoto formuláře je vyžadováno Přílohou č. 2 směrnice 01T Pracovní



řád. Vzhledem k využívanému formátu jsou všechny údaje pořizovány ručně bez vazby na informační systémy a jednotné číselníky.

Dále je uvedeno členění jednotlivých částí formuláře. Současně jsou uvedeny možnosti, které při tvorbě a správě pracovní náplně zaměstnance nabízí program ATTIS.

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC Magistrát města Liberec, náměstí Dr. E. Beneše 1/1, 460 59 Liberec 1	
PRACOVNÍ NÁPLŇ	
Název pracovního místa: referent oddělení majetkové evidence a dispozic	
Kód KZAM:	
Odbor: majetkové správy	Oddělení: majetkové evidence a dispozic
Kód pracovního místa podle platného organogramu funkčních míst: 06/0/02	Platová třída: 9.
Příjmení, jméno, titul:	

Úvodní část formuláře obsahuje základní informace o funkčním místě a zaměstnanci. Program ATTIS umožňuje automaticky využívat číselníku organigramu – čísla útvarů i pracovních míst a současně čerpat data z databáze zaměstnanců.

I. Organizační vztahy	
Nadřízená funkce:	06/1/01
Podřízené funkce:	
Zastupuje funkci:	06/1/09
Je zastupována funkcí:	06/1/09

Část organizační vztahy obsahuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a obsahuje informace o zastupování. Stávající forma vedení pracovních náplní neumožňuje vzájemnou provázanost pracovních míst – například sdílení informací o vzájemném zastupování. Program ATTIS umožňuje tuto část kompletně vyplnit automaticky, současně umožní sdílení informací o zastupování mezi funkcemi a další informace.

II. Pravomoc – povinnosti a odpovědnost
Nejvýše zařazená vykonávaná práce – odkaz na platný katalog prací: 1.01.04. + 1.02.04
Nejvýše zařazená vykonávaná práce – popis podle platného katalogu prací: Zajišťování správy majetku organizace nebo majetku státu ve vymezené působnosti, jeho nabývání, uchovávání, prodeje nebo jiných forem dispozice. Sestavování plánů majetkové správy podle propočtů, sumarizací, výsledků inventur a potřeb. Souhrnné zpracovávání návrhů smluv při správě majetku. Organizace výběrových řízení pro akce provozního charakteru při správě majetku. Příprava ucelených částí rozpočtu. Sledování příjmů a výdajů včetně navrhování opatření při jejich neplnění. Rozpisy příspěvků a dotací podle stanovených zásad.

V části II. jsou definovány pravomoci a odpovědnosti. V úvodní části jsou uvedeny informace o nejvýše zařazené vykonávané práci, které se odkazují na platný katalog prací. Odkazy a citace katalogu prací



jsou zadávány ručně formou „Copy-Paste“. I tyto informace lze v rámci systému ATTIS plnit automaticky, pokud se katalog prací zpracuje jako jeden z číselníků v ATTISu.

Ostatní vykonávané práce:

1. Prodává propagační, naučné i tematické materiály, podílí se na jejich vytváření.
2. Spolupracuje s informačními centry v ČR i v zahraničí a dále s organizacemi cestovního ruchu jako je například Turistický region Jizerské hory, Czech Tourism nebo Asociace turistických informačních center ČR.
3. Sbírá aktuální informace všemi dostupnými prostředky.
4. Spolupracuje s provozovateli ubytovacích zařízení v Liberci a jeho blízkém okolí a s ostatními komerčními subjekty cestovního ruchu ve městě.
5. Aktivně spolupracuje s ostatními odbory.
6. Pravidelně aktualizuje podklady v datovém skladu Libereckého kraje a tím rozšiřuje turistický web visitliberec.eu.
7. Na základě poptávky klientů vyhledává pomocí internetu autobusové a vlakové spoje po celé ČR, včetně mezinárodních spojů.
8. Vyhledává informace o firmách a institucích ve městě i celé ČR.
9. Vyřizuje telefonické a e-mailové dotazy v českém i cizích jazycích.
10. Zprostředkovává průvodcovské služby po městě a okolí.

V další části sekce II. Pravomoc je uveden výčet činností, které jsou v rámci funkce vykonávány. I tyto činnosti jsou zadávány ručně, bez jasné vazby na funkční náplně odborů, jak je uvedeno v předchozí části dokumentu. Rozdíly mezi jednotlivými funkcemi jsou často minimální, přesto ale existují tím prakticky znemožňují stanovování společných kritérií výkonnosti pro shodná pracovní místa a jejich hodnocení ve vazbě na řízení výkonu a kapacitní plánování. Komplikované je také vyhledávání konkrétní dílčí pravomoci a odpovědnosti zaměstnance. Program ATTIS umožňuje generovat popis pravomocí a odpovědností automaticky s vazbou na číselníky agend, procesů i činností. To na jedné straně významně sníží pracnost správy pracovních náplní, na druhé straně pak bude umožněna přesná alokace pracovního času na jednotlivé činnosti i hodnocení skutečné výkonnosti zaměstnanců.

Názvy pracovních pozic často nerozlišují rozdíly mezi funkční náplní jednotlivých pozic. To může komplikovat orientaci v kompetencích pracovníků MML pro externí klienty i pro vlastní zaměstnance MML. V rámci systému popisu pracovních pozic aktuálně není využita komponenta „role“, která umožňuje agregovat skupin činností s obdobným účelem do modulů, ze kterých je následně tvořen popis pracovní pozice. Program ATTIS umožňuje vytvářet role, propojovat je s číselníky činností a přiřazovat konkrétním pracovním pozicím. Tím se zvyšuje přehlednost celého systému i možnost transparentně plánovat a řídit personální kapacity s vazbou na skutečně vykonávané činnosti a služby.

Doporučení:

- **Stávající forma tvorby pracovních míst je pracná s vysokým rizikem nepřesnosti. Neumožňuje jednotně specifikovat odpovědnosti a pravomoci s vazbou na vykonávané činnosti a přiřadit je konkrétním pracovním pozicím.**
- **Tvorbu a správu pracovních náplní doporučujeme elektronizovat, tzn. převést komponenty do databázové formy, nastavit číselníky činností a rolí a celý systém správy pracovních náplní převést do programu ATTIS.**



Posouzení způsobu plánování a hodnocení personálních kapacit

Plánování a hodnocení personálních kapacit je součástí plánovacího procesu s vazbou na tvorbu rozpočtu města. O vzniku nebo zániku pracovních míst rozhoduje Rada města.

V oblasti přenesené působnosti probíhá hodnocení počtů úředníků v jednotlivých agendách formou porovnávání se srovnatelnými městy v rámci benchmarkingové iniciativy. Doporučení ke zvýšení či snížení personálních kapacit v rámci přenesené působnosti poskytují také kontrolní orgány – krajský úřad a gestoři jednotlivých agend. Ze strany státu také postupně dochází k přechodu k výkonovému financování, tj. financování na základě skutečně odvedených výkonů. To je však možné pouze při jasném nastavení parametrů poskytovaných služeb/úkonů a jejich monitoringem v rámci informačních systémů státní správy. V oblasti samostatné působnosti lze částečně pro hodnocení personálních kapacit využít rovněž benchmarkingu. Pro činnosti a služby v rámci samostatné působnosti nejsou aktuálně nastaveny parametry pro řízení a hodnocení výkonu.

Doporučení:

- **Pro všechny agendy a činnosti MML doporučujeme zavést kritéria pro hodnocení přiměřenosti personálních kapacit. Tam, kde je to možné využít objektivně měřitelná kritéria (počty úkonů, počty rozhodnutí, rozsah poskytnuté služby...). Tam kde to možné není využít subjektivní hodnocení vedoucích zaměstnanců a příslušných garantů.**
- **Jak ukazuje obrázek 1 v úvodu dokumentu, celý systém plánování a hodnocení personálních kapacit je třeba provázat na strategické řízení a řízení služeb.**



Celkové zhodnocení a doporučení ke zlepšení personálního řízení MML s ohledem na plánování a řízení personálních kapacit

Jak ukazuje obrázek 1 v úvodu dokumentu, mělo by se plánování personálních kapacit odvíjet od plánovaných činností a služeb, které bude magistrát vykonávat v návaznosti na své strategické dokumenty. Plánované činnosti a služby by měly být exaktně promítány do pracovních náplní zaměstnanců, aby bylo možné hodnotit alokaci pracovního času zaměstnanců na jednotlivé činnosti, hodnotit jejich výkonnost a přiměřeně reagovat formou optimalizace personálních kapacit. Personální řízení by tak mělo být důležitou součástí integrovaného systému managementu MML a mělo by být v dostupné míře elektronizováno, tj. založeno na propojených databázích a číselnících a automatizaci rutinních funkcí.

MML má aktuálně zpracovanou řadu dokumentů, které se vztahují k vymezení odpovědností a pravomocí zaměstnanců a jejich povinností vykonávat požadované činnosti. Především se jedná o organizační řád, pracovní řád, funkční náplně odborů a oddělení MML a pracovní náplně zaměstnanců. Souhrnem se jedná o více než 1000 stran textových dokumentů. Tato forma dokumentace je pracná z pohledu tvorby a správy a neumožňuje dostatečně přesné plánování a hodnocení personálních kapacit.

V rámci zpracování Procesního auditu MML byla část uvedené dokumentace převedena do programu ATTIS, jak přehledně ukazuje tabulka níže:

Název	Forma uložení v programu ATTIS
Jména a příjmení zaměstnanců	Modul ORG – číselník osob
Organizační útvary a jejich vazby	Modul ORG – číselník organizačních jednotek
Pracovní místa a pracovní pozice	Modul ORG – číselníky pracovních míst a pracovních pozic
Role	Modul BPM – číselník rolí
Funkční náplně odborů	Modul BPM – číselník procesních kroků začleněných do kategorií činností a služeb
Vazba mezi odbory, odděleními a činnostmi funkčních náplní	Modul BPM – matice odpovědnosti
Pracovní náplně	Modul ORG – číselník pracovních míst, kopie vložena do popisu pracovního místa
Organizační struktura	Modul ORG – organizační struktura ve formě grafické mapy nebo hierarchického stromu

Data jsou v programu ATTIS uložena dle aktuálního stavu k 1.1. 2022. Ize je využívat i ve stávající podobě, doporučujeme ale postupnou optimalizaci systému dle navržených kroků v další části dokumentu.



Navrhovaný postup optimalizace a elektronizace systému pers. plánování MML			
Č.	Aktivita	Způsob provedení	Orientační termín
1	Rozhodnutí o elektronizaci systému s využitím programu ATTIS	Stávající textová dokumentace personálního plánování by měla být plně nahrazena výstupy z programu ATTIS, které by měly postupně nahradit nebo doplnit stávající řídicí dokumentaci. Příprava tohoto řešení by měla být předem odsouhlasena Radou města včetně pověření odpovědných osob a stanovením termínu. S rozhodnutím by měli být seznámeni všichni vedoucí zaměstnanci MML.	
2	Implementace nové verze programu ATTIS6	Vzhledem k deklarovanému zájmu MML využívat program ATTIS i ke strategickému řízení a k řízení projektů a investičních akcí je třeba provést Upgrade stávající verze ATTIS4 na vyšší verzi ATTIS6 a provést konverzi dat. Následně je třeba nastavit uživatelské role a přístupy pro zaměstnance MML i dle dohody i pro politické vedení města.	
3	Optimalizace a systemizace číselníku agend a činností MML	Číselník agend a činností zcela nahradí aktuální dokument <i>Funkční náplně odborů a oddělení</i> . Všechny činnosti z tohoto dokumentu jsou již převedeny do ATTISu bez úprav. Aby byl celý systém přehlednější, bude vhodné postupně sjednotit názvy shodných činností napříč odbory. To se bude týkat zejména podpůrných a provozních agend a činností (investiční činnost, správa a údržba majetku, marketing, sekretářské a asistentské činnosti a právní služby). Číselník agend a činností může být připravován tak, aby z něj v budoucnosti mohl vzniknout katalog služeb MML, který může být přímo propojen s portálem občana. Vzhledem k tomu, že se se jedná o závazný výstup, je třeba v rámci interních směrnic vyřešit závaznost činností a jejich vazeb, které budou v rámci ATTISu publikovány.	
4	Optimalizace a systemizace rolí	Role agreguje činnosti, které mají společný účel. Role jsou prostřednictvím matice odpovědnosti přiřazeny na jedné straně k činnostem, které jsou v rámci role vykonávány a na druhé straně k pracovnímu místu, jehož jsou součástí. Role je tak důležitým prvkem pro systemizaci pracovních míst a automatické generování popisů pracovních náplní. Nastavením jedné role (například zaměstnanec nebo vedoucí odboru) jsou definovány pravomoci a odpovědnosti všech pracovních míst, ke kterým je tato role připojena (u řadových zaměstnanců se jedná u cca 500 pracovních míst). Procesní audit navrhl sadu sdílených rolí, které zabezpečí funkčnost celého integrovaného systému řízení. Vedoucí odborů by měli sjednotit strukturu specifických rolí v rámci svých útvarů, tak aby bylo možné zjednodušit správu celého systému. Systemizované role je pak potřebné v programu ATTIS propojit formou matice odpovědnosti s vykonávanými činnostmi.	
5	Zavedení personálního controllingu a plánování	Předchozí kroky vytvoří podrobný přehled o zapojení všech zaměstnanců do činností a agend v libovolném členění – například podle samostatné nebo přenesené působnosti a podobně. Návazně bude možné postupně definovat ukazatele personální výkonnosti pro jednotlivé typy činností a rolí. Program ATTIS podporuje přehledný reporting těchto ukazatelů.	



Závěry a doporučení

Personální audit ukázal, že systém plánování a řízení personálních kapacit MML není připraven na realizaci organizačních změn, které navrhuje audit procesní. Je to především z toho důvodu, že MML nemá zavedeno řízení služeb a dalších prováděných činností a úkonů, které by bylo provázáno s řízením organizační struktury a počtu a kvality zaměstnanců. Změny v organizační struktuře, pokud jsou prováděny, nejsou podloženy úvahou o plánovaném výkonu a nejsou vyhodnocovány z pohledu přiměřenosti personální kapacit.

Převedením aktuálních řídicích dokumentů, které upravují funkční náplně útvarů MML a celé organizační struktury do programu ATTIS získává MML nástroj, k transparentnímu řízení personálních kapacit. Funkcionalita programu ATTIS současně umožní vložená data o prováděných činnostech postupně převést do katalogu služeb a úkonů, který může vybrané informace sdílet s portálem občana. ATTIS umožní vytvořit a udržovat přesné informace o alokaci personálních kapacit na jednotlivé služby a úkony i na jejich kategorie (například celková alokace kapacit na státní správu a samosprávu). MML a vedení města tak získá kvalitativně nový nástroj pro přesné plánování kapacit, měření výkonnosti a průběžné optimalizaci počtu zaměstnanců.

Pro vedoucí zaměstnance navrhovaný systém podporovaný programem ATTIS přinese výrazné zjednodušení tvorby a správy pracovních náplní a jejich jednoznačné přiřazení k vykonávaným službám, agendám, činnostem, procesům i projektům. Pro zaměstnance pak zajistí přístup ke všem informacím, které se týkají jejich práce z jednoho místa – osobní stránky zaměstnance.

Vzhledem k aktuální situaci na pracovním trhu i často deklarované nejistotě zaměstnanců MML, doporučujeme pro případné plánované snižování počtu zaměstnanců volit bezkonfliktních metod využívajících přirozené odchodů fluktuace dané dosažením důchodového věku nebo odchodem zaměstnanců na vlastní žádost.

Závěrečné doporučení se týká realizace navržených změn. Dlouholeté zkušenosti zpracovatelů auditu z prostřední měst a obcí ukazují, že dlouhodobé systémové změny musí mít aktivní podporu uvnitř úřadu. Doporučujeme proto vytvořit pracovní skupinu ze zaměstnanců magistrátu, které problematika řízení lidských zdrojů zajímá a chtěli by tuto oblast na MML průběžně rozvíjet.