

Správa o implementácii Akčného plánu č. 1 – MsÚ Svidník

Optimalizácia služieb poskytovaných pracoviskami prvého kontaktu MsÚ Svidník

**Projekt: Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy,
inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby
klientov**

**Aktivita č. 1: Zefektívňovanie verejnej
správy realizované za účelom reformy
verejnej správy**



August 2018

Dôležitá správa pre osoby, ktoré nie sú oprávnené na prístup k tejto správe

Túto správu vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky (ďalej len „Klient“) na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-095 zo dňa 10.1.2018 uzatvorenej podľa čl. III Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 02 zo dňa 13.1.2014 a bola vykonaná v súlade s pokynmi Klienta, ktorý si ju objednal, na základe jeho zadania, a to výhradne v jeho prospech a pre jeho potrebu, a nemusí obsahovať všetky postupy, ktoré môžu byť považované za nevyhnutné inými osobami.

Ministerstvo vnútra SR
Pribinova 2
812 72 Bratislava

31. augusta 2018

Vážený pán Dott. Matúš Šesták,

túto správu o implementácii akčného plánu a k nej priložené výstupy vypracovali spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. a jej subdodávateľ Centire s.r.o. pre Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky na základe a za podmienok stanovených v Realizačnej zmluve č. OVO2-2017/000387-095 zo dňa 10.1.2018 uzatvorenej podľa čl. III Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb Č. OVO2-2013/000501-21 pre časť 02 zo dňa 13.1.2014 a jej obsah je dôverný.

Aktivity, o ktorých informuje správa, boli realizované za účelom zefektívnenia kvality fungovania a poskytovania služieb samospráv prostredníctvom vytvorenia metodologickej podpory a poradenstva.

Správa o implementácii akčného plánu a k nej priložené výstupy nezohľadňujú udalosti a okolnosti, ku ktorým mohlo dôjsť po dátume odovzdania, resp. informácie, ktoré mohli byť obdržané po dátume odovzdania, ktorým je 31. august 2018.

Spoločnosť ProVera Consult, s.r.o. nepreberá žiadnu zmluvnú či inú zodpovednosť a neručí za žiadne straty, škody, ani výdavky akejkoľvek povahy vzniknuté akýmkoľvek použitím tohto dokumentu zo strany inej osoby.

S úctou,

Peter Mestický, konateľ
ProVera Consult, s.r.o.

Vyjadrenie zástupcu samosprávy zapojenej do pilotného projektu

Súhlasím s predloženou Správou o implementácii Akčného plánu č. 1 – MsÚ Svidník:
Optimalizácia služieb poskytovaných pracoviskami prvého kontaktu MsÚ Svidník.

Mgr. Vladimír Šandala
Riaditeľ kancelárie primátora
Mesto Svidník

Svidník, 31.8.2018

Obsah

1.	Úvod.....	7
2.	Dôvody pre intervenciu	7
3.	Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie	8
4.	Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít.....	8
5.	Ďalšie kroky	8
6.	Výstupy.....	9
7.	Prílohy	9
	Príloha č. 1: K1K MsÚ vo Svidníku – návrh na zlepšenie.....	10
	Príloha č. 2: Harmonogram ďalšieho postupu	31
	Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovanie kvality v samospráve.....	33

1. Úvod

V prvej fáze Aktivity č. 1 *Zefektívňovanie verejnej správy realizované za účelom reformy verejnej správy* projektu *Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny rozvoj Klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov* bolo vo vybraných pilotných samosprávach zrealizované hodnotenie systému riadenia kvality. V rámci tohto hodnotenia boli zostavené, pre každú zapojenú samosprávu, akčné plány pre implementáciu zefektívňovania kvality.

V rámci druhej fázy Aktivity č. 1 mohli zapojené samosprávy využiť konzultačnú podporu pri implementácii vybraných opatrení z akčných plánov do praxe, zhodnocovaní sa podľa európsky uznávaných kritérií, vyzdvihovali silných stránok organizácie či potvrdzovaní svojej výnimočnosti.

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality MsÚ vo Svidníku bol pripravený v priebehu novembra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu júna 2018 aktualizovaný.

Jedným z prioritných odporúčaní sa stala potreba zlepšenia fungovania Kancelárie prvého kontaktu (K1K), ktorá je zriadená na MsÚ.

Konzultačná podpora, ktorou sa zaoberá táto správa, sa týka identifikovania realizovaných procesov v K1K v súčasnosti a vypracovania dokumentu, ktorý obsahuje všetky potrebné informácie za účelom podpory prebudovania K1K na plnohodnotné Klientske centrum na MsÚ vo Svidníku.

2. Dôvody pre intervenciu

Mestský úrad vykonáva činnosti a poskytuje služby v pôsobnosti mesta pre občanov mesta Svidník a fyzickým a právnickým osobám pôsobiacim na území mesta.

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

Mestský úrad v r. 2012 vytvoril pre obyvateľov mesta Kanceláriu prvého kontaktu, v rámci ktorej môžu obyvatelia vybaviť časť agendy (podateľňa, pokladňa, výber poplatkov, vyplácanie dávok), resp. na ktorom získajú usmernenie a informácie o ďalšom postupe vybavenia ich požiadavky. Niektoré ďalšie služby sa nachádzajú na prízemí budovy (matrika, overovanie dokladov a osvedčovanie listín).

Prvý kontakt s klientom pri vybavovaní odborných agend sa vykonáva priamo na jednotlivých pracoviskách príslušných odborných agend, pričom pracovníci, ktorí tieto činnosti vykonávajú, sú rozmiestnení po celom úrade.

Mestský úrad sídli na troch podlažiach administratívnej budovy, v ktorej majú sídla aj ďalšie štátne inštitúcie a úrady.

Vedenie mesta má snahu o zlepšenie fungovania Kancelárie prvého kontaktu a poskytovania kvalitnejších služieb klientom.

3. Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie

Primárnym cieľom návrhu prebudovania K1K na Klientske centrum je logické nastavenie procesov, týkajúcich sa priamo klienta a zlepšenie a posilnenie proklientskeho prístupu na úrade.

Návrh bol vypracovaný tak, aby spĺňal požiadavky a očakávania klientov, ale aj manažmentu mesta a pracovníkov na úrade, aby klient vybavil podľa možnosti všetko, čo potrebuje na jednom mieste a „netúlal sa po chodbách“ úradu a taktiež, aby pracovníci Back Office mali dostatočný pokoj a priestor na spracovávanie jednotlivých odborných agend.

Klientske centrum bude slúžiť ako primárny priestor priamej komunikácie s klientmi úradu a zabezpečí poskytovanie verejných služieb prostredníctvom osobného kontaktu, počas celého pracovného týždňa a počas celého pracovného času MsÚ v KC.

Hlavným zámerom prebudovania K1K na Klientske centrum na mestskom úrade Mesta Svidník je zabezpečiť zákaznícku orientáciu poskytovania služieb samosprávy.

4. Popis riešenia, súhrn realizovaných aktivít

Príprava dokumentu „Kancelária prvého kontaktu MsÚ Svidník – návrhy na zlepšenie“ bolo realizované vzájomnou spoluprácou a komunikáciou konzultanta dodávateľa najmä s riaditeľom kancelárie primátora Mesta Svidník.

Spoločná identifikácia vybraných oblastí na implementáciu sa realizovala na stretnutí dňa 31.5.2018, ktoré sa konalo v priestoroch MsÚ vo Svidníku.

Dňa 28.6.2018 bol e-mailom zaslaný súčasný zoznam procesov MsÚ vo Svidníku. Pripomienky k zoznamu boli konzultantovi doručené dňa 2.7.2018.

Podklady na vypracovanie návrhu boli konzultantom dodávateľa zaslané e-mailom dňa 1.8.2018 na pripomienkovanie a doplnenie.

Dňa 16.8.2018 bolo realizované stretnutie na MsÚ vo Svidníku, na ktorom boli prezentované a schválené návrhy na zlepšenie fungovania Kancelárie prvého kontaktu.

Návrh výstupného dokumentu „Kancelária prvého kontaktu MsÚ Svidník – návrhy na zlepšenie“ bol zaslaný na finálne pripomienkovanie e-mailom dňa 27.8.2018.

5. Ďalšie kroky

Vypracovanie návrhu prebudovania K1K na plnohodnotné Klientske centrum je iba úvodnou časťou procesu vytvorenia plnohodnotného Klientskeho centra na mestskom úrade vo Svidníku. V závere návrhu sú popísané ďalšie potrebné kroky.

Harmonogram ďalších krokov implementácie návrhov do praxe je predmetom samostatnej prílohy tejto správy.

6. Výstupy

Výstupy z implementácie sú priložené k implementačnej správe (časť 7. Prílohy):

- Dokument Kancelária prvého kontaktu MsÚ Svidník – návrhy na zlepšenie (.pdf)

7. Prílohy

č. 1 Kancelária prvého kontaktu MsÚ Svidník – návrhy na zlepšenie (.pdf)

č. 2 Harmonogram ďalšieho postupu

č. 3 Aktualizovaný Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality

Príloha č. 1: Kancelária prvého kontaktu MsÚ Svidník – návrhy na zlepšenie



Kancelária prvého kontaktu MsÚ Svidník – návrhy na zlepšenie

august 2018

Obsah

Obsah	2
1. Účel	3
2. Cieľ dokumentu	3
3. Východiská	3
4. Súčasný stav	3
5. Návrh na zlepšenie fungovania K1K	8
5.1. Priamy kontakt s klientom	8
5.2. Úlohy Klientskeho centra	8
5.3. Návrh organizačného a personálneho zabezpečenie KC	10
6. Realizácia návrhu vytvorenia KC	12
6.1. Výber spôsobu vytvorenia Klientskeho centra	12
6.2. Princíp výberu procesov do Klientskeho centra	13
6.3. Procesy realizované cez Klientske centrum	14
6.4. Postup vytvorenia Klientskeho centra	15
6.5. Návrh procesov v KC	16
6.6. Quick Wins	17
7. Prínosy návrhu prebudovania K1K na KC	17
8. Príklady fungujúcich Klientskych centier	18
9. Záver	20



1. Účel

Účelom tohto dokumentu je stručný popis súčasného stavu vybavovania požiadaviek klientov v Kancelárii prvého kontaktu na mestskom úrade (ďalej len MsÚ) vo Svidníku a návrh zmien vo fungovaní existujúcej Kancelárie prvého kontaktu, prínosy a odporúčaný postup implementácie zmien súvisiacich s navrhovanými zmenami.

2. Cieľ dokumentu

Dokument je určený pre manažment Mesta Svidník, ktorý má vysvetliť význam a prínosy vytvorenia prozákaznícky orientovanej Kancelárie prvého kontaktu (K1K), resp. zmeny K1K na plne fungujúce Klientske centrum.

3. Východiská

Mestský úrad vykonáva činnosti a poskytuje služby v pôsobnosti mesta pre občanov Mesta Svidník a fyzickým a právnickým osobám pôsobiacim na území mesta.

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

4. Súčasný stav

Mestský úrad v r. 2012 vytvoril pre obyvateľov mesta Kanceláriu prvého kontaktu, v rámci ktorej môžu obyvatelia vybaviť časť agendy (podateľňa, pokladňa, výber poplatkov, vyplácanie dávok), resp. na ktorom získajú usmernenie a informácie o ďalšom postupe vybavenia ich požiadavky. Niektoré ďalšie služby sa nachádzajú na prízemí budovy (matrika, overovanie dokladov a osvedčovanie listín).

Prvý kontakt s klientom pri vybavovaní odborných agend sa vykonáva priamo na jednotlivých pracoviskách príslušných odborných agend, pričom pracovníci, ktorí tieto činnosti vykonávajú sú rozmiestnení po celom úrade.

Mestský úrad sídli na troch podlažiach administratívnej budovy, v ktorej majú sídla aj ďalšie štátne inštitúcie a úrady.

Klienti sú vybavovaní počas určených pracovných hodín nasledovne:

Pondelok	8:00 – 11:00	12:00 - 15:00
Utorok	8:00 – 11:00	12:00 - 15:00
Streda	9:00 - 11:00	12:00 - 17:00
Štvrtok	8:00 – 11:00	12:00 - 15:00
Piatok	8:00 – 11:00	12:00 - 14:00

	<p align="center">Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 4/ 20</p>
---	---	-----------------------

V Kancelárii prvého kontaktu, ktorá je zriadená na prízemí budovy sa vykonávajú nasledujúce agendy:

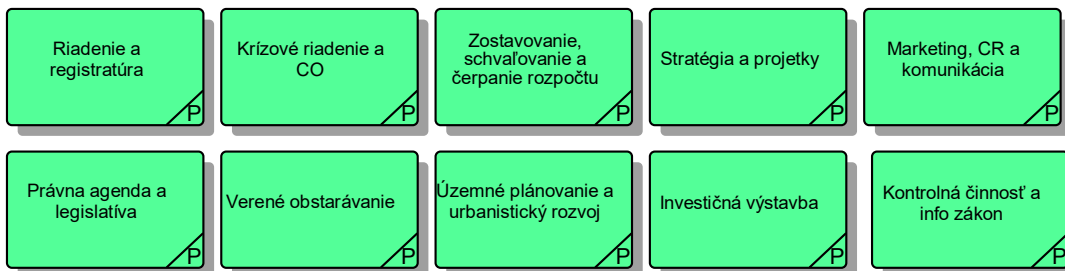
- Vybavovanie poštových zásielok
- Výber miestnych daní a poplatkov
- Výber správnych poplatkov
- Vydávanie stravných lístkov dôchodcom
- Predaj vstupeniek na kultúrne podujatia
- Poplatky a dávky v oblasti sociálnych vecí
- Platby za prenájom priestorov
- Príjem úhrad zábezpeky za nájomné byty
- Výdaj štítkov a sáčkov pre psov
- Vyúčtovanie cestovných príkazov
- Osobitný príjemca – vyplácanie dávok
- Odmeny príspevky, sociálny fond, jednorazové dávky
- Podateľňa
- Informátor
- Donášanie a odnášanie pošty
- Zabezpečenie bankového styku
- Vydávanie stravných lístkov zamestnancom
- Valutová pokladňa

Na mestskom úrade boli identifikované procesy, ktoré sú zobrazené v prehľadnom zozname súčasných procesov MsÚ.



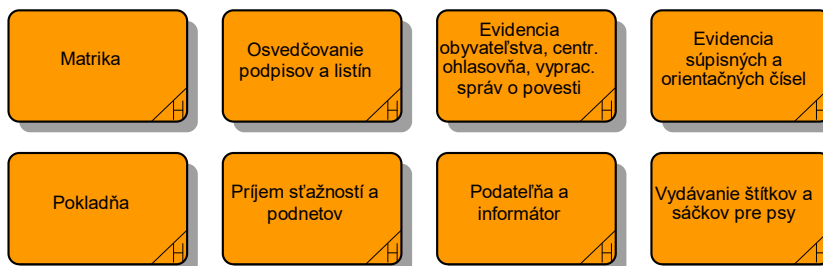
Prehľadný zoznam súčasných procesov MsÚ:

Manažérske procesy

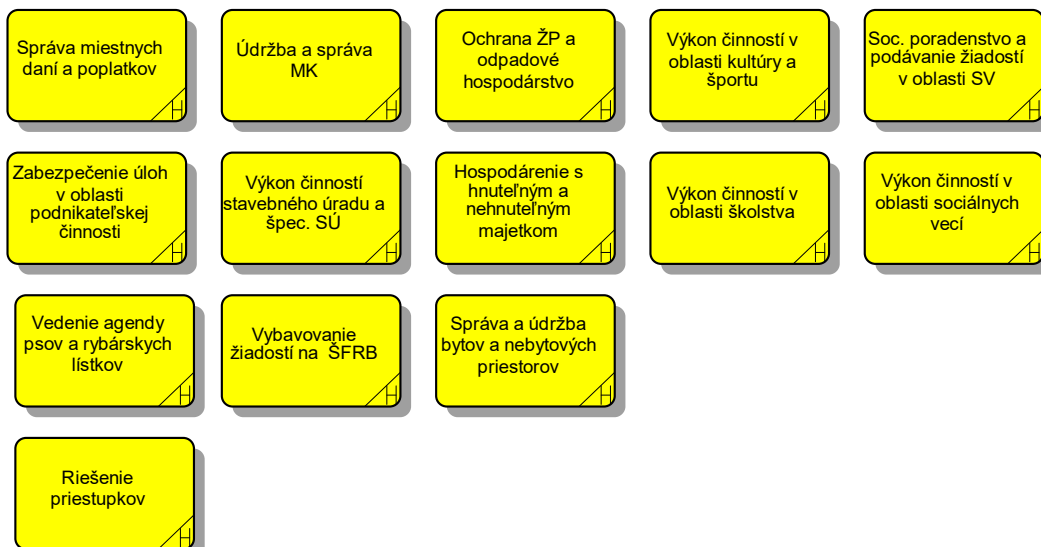


Hlavné procesy

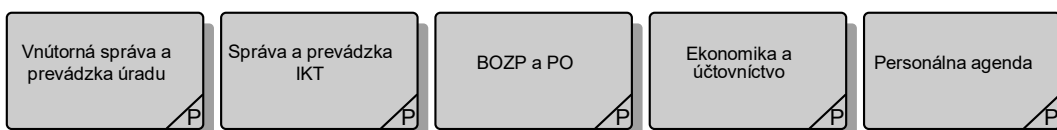
Front Office



Back Office



Podporné procesy



	<p align="center">Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 6/ 20</p>
---	---	-----------------------

Poznámka:

Manažérske / Riadiace procesy:

- zaisťujú dlhodobú prosperitu,
- vývoj produktov a služieb, vyvolanie dopytu,
- strategické riadenie, plánovanie,
- budovanie infraštruktúry.

Hlavné procesy:

- priamo hodnototvorné procesy vedúce k vytvoreniu pridanej hodnoty ako pre zákazníka tak aj pre spoločnosť.

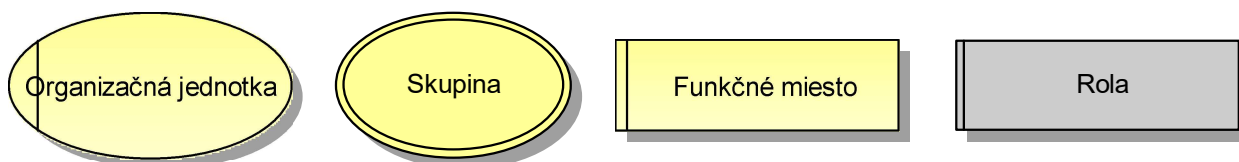
Podporné procesy:

- poskytujú kritické zdroje alebo produkty,
- je možné ich outsourcovať (ponechávajú sa iba pri vyššej efektivite)

Kancelária prvého kontaktu je organizačne zaradená pod Odbor všeobecnej vnútornej správy. V K1K sú zriadené 4 pracoviská, ktoré sú obsadené 3 pracovníčkami.

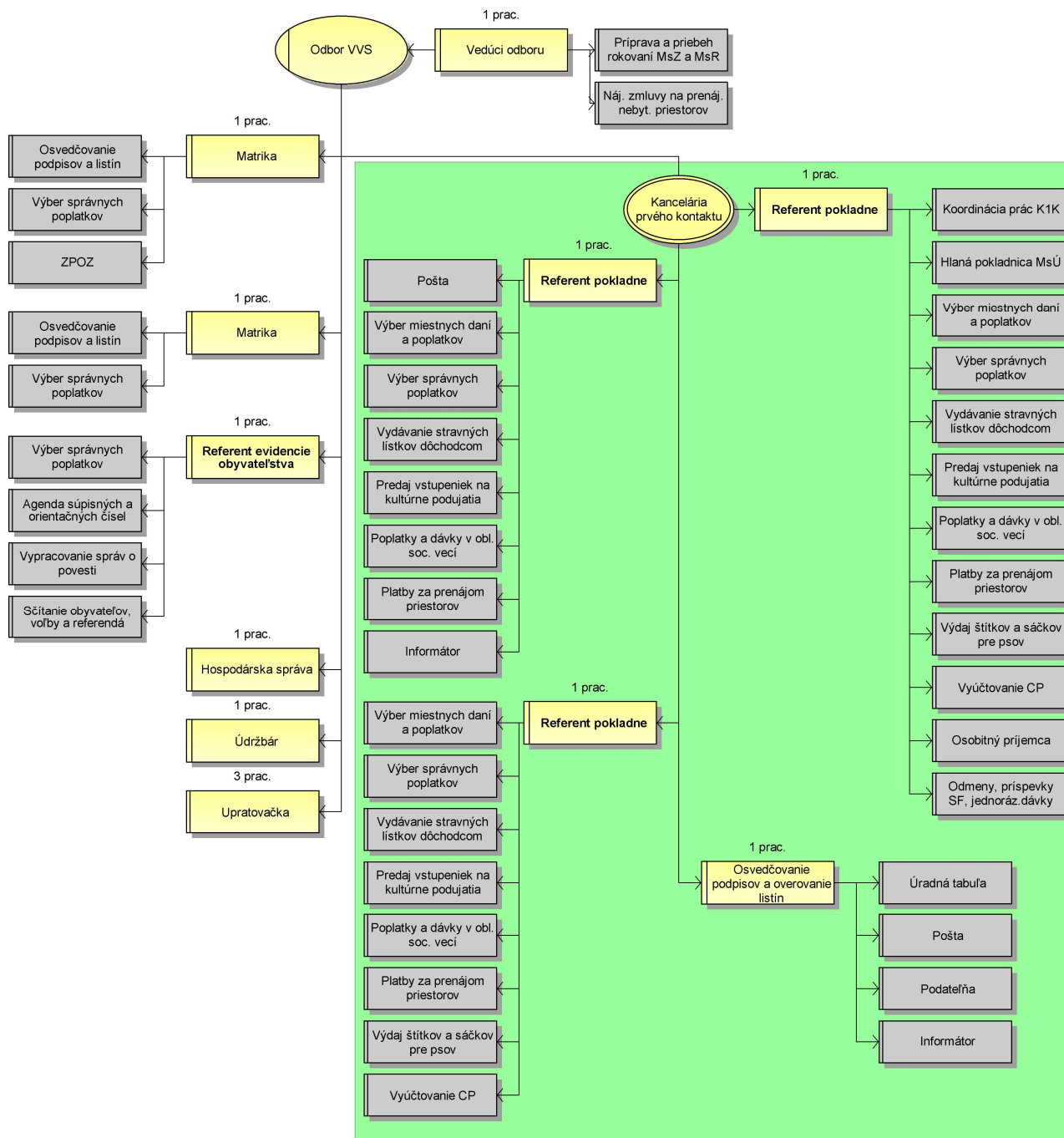
Zaradenie a činnosti, ktoré sú realizované v K1K sú uvedené na nasledujúcom obrázku. Činnosti vykonávané v K1K sú definované rolami.

Legenda:





Súčasná organizačná štruktúra OVVS:



	<p style="text-align: center;">Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 8/ 20</p>
---	--	-----------------------

5. Návrh na zlepšenie fungovania K1K

5.1. Priamy kontakt s klientom

Primárnym cieľom návrhu je prebudovanie súčasnej Kancelárie prvého kontaktu na plnohodnotné Klientske centrum, logické nastavenie procesov, týkajúcich sa priamo klienta a zlepšenie a posilnenie proklientskeho prístupu na úrade.

Návrh na vytvorenie Klientskeho centra by mal byť vypracovaný tak, aby spĺňal požiadavky a očakávania klientov, ale aj manažmentu mesta a pracovníkov na úrade, aby klient vybavil podľa možnosti všetko, čo potrebuje na jednom mieste a „netúlal sa po chodbách“ mestského úradu a taktiež aby pracovníci Back Office (kancelária vzadu, spracovanie agendy mimo KC na jednotlivých útvaroch) mali dostatočný pokoj a priestor na spracovávanie jednotlivých odborných agend.

Klientske centrum má slúžiť ako primárny priestor priamej komunikácie s klientmi úradu a zabezpečovať poskytovanie verejných služieb prostredníctvom osobného kontaktu nepretržite, počas celého pracovného týždňa a počas celého pracovného času MsÚ v KC.

Ako alternatívny komunikačný kanál Klientske centrum má slúžiť pre klientske kontakty prichádzajúce prostredníctvom telefónu, alebo e-mailu, ktoré sú primárne vybavované v rámci úradu (v Back-Office) na jednotlivých útvaroch.

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

5.2. Úlohy Klientskeho centra

Úlohou Klientskeho centra je zabezpečovať **procesy Front Office** (kancelária prvého kontaktu s klientom) v podobe:

- *na mieste obratom obslúžiť klienta,*
- *prípadne priamo dohodnúť osobné stretnutie klienta s príslušným referentom úradu v rámci Middle Office (priestor na osobné konzultácie: klient – referent Back Office),*
- *alebo odovzdať podklady na ďalšie spracovanie bez nutnej účasti klienta v rámci procesov Back Office.*

Hlavným zámerom vytvorenia „Klientskeho centra“ je zabezpečiť zákaznícku orientáciu poskytovania služieb s dodržaním nasledujúcich zásad:

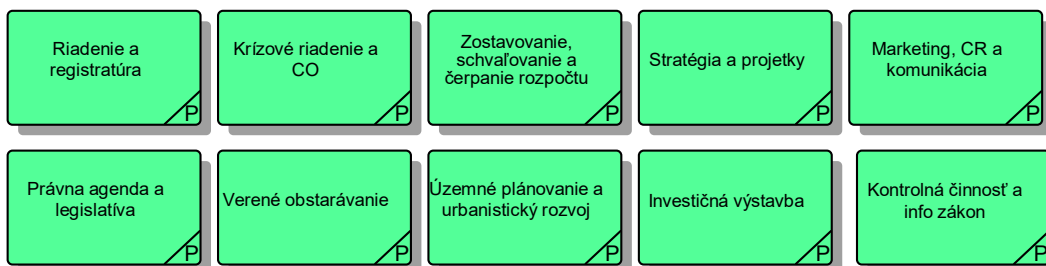
- **Dostupnosť informácií a služieb** – z hľadiska klientov je dôležité, aby komunikácia a informácie boli jednoduché, zrozumiteľné a prístupné na jednom mieste.
- **Efektívnosť** – v Klientskom centre klient vybaví svoju požiadavku, pokiaľ je to možné v jednom kontinuálnom čase pri minimálnej dobe čakania. Duplicitné činnosti, prípadne činnosti nepridávajúce hodnotu sú eliminované.
- **Klient nie je obťažovaný** – klient poskytuje úradu iba nevyhnutné informácie a to iba raz. Ak si riešenie požiadavky klienta vyžaduje vyjadrenia viacerých útvarov MsÚ, tieto sú zabezpečované interne odborným organizačným útvarom, ktoré požiadavku rieši, bez účasti klienta. **Klient nie je obťažovaný chodením po úrade.**



- **Výkonný a ústretový personál** – jedným z najdôležitejších faktorov úspešnosti realizácie vytvorenia KC je zabezpečiť obsadenie jednotlivých funkčných miest a rolí v Klientskom centre pracovníkmi s požadovanými odbornými a osobnostnými kompetenciami (zručnosťami, schopnosťami a skúsenosťami).

Návrh prehľadného zoznamu procesov s procesmi Front Office pre KC na MsÚ:

Manažérske procesy

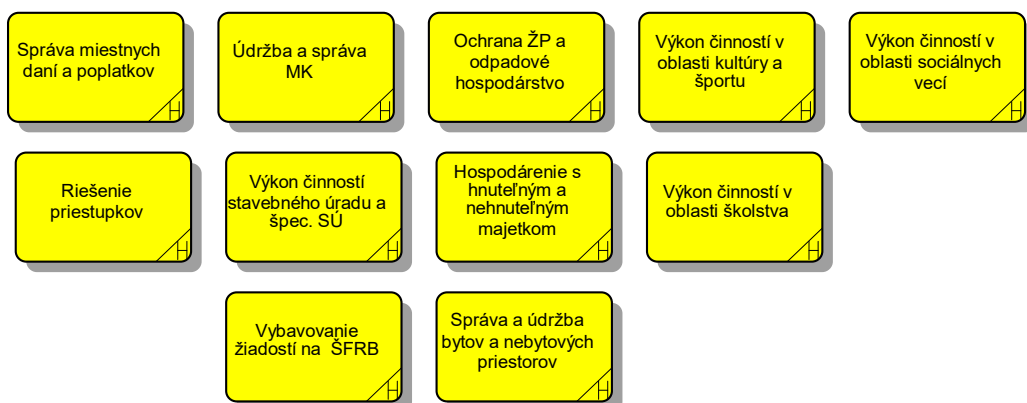


Hlavné procesy

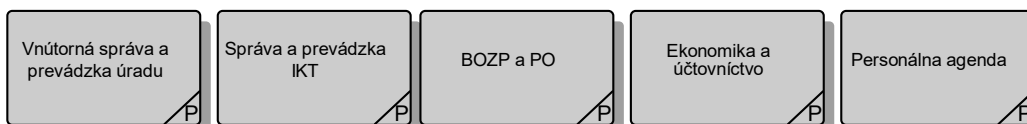
Front Office



Back Office



Podporné procesy



<p>Mesto Svidník</p> 	<p>Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 10/ 20</p>
--	--	------------------------

5.3. Návrh organizačného a personálneho zabezpečenie KC

Klientske centrum by sa malo vytvoriť zo súčasnej Kancelárie prvého kontaktu, pričom by sa výrazne rozšírili poskytované služby klientom. Zameranie a fungovanie Klientskeho centra je naznačené v predchádzajúcich kapitolách tohto dokumentu.

Pracovníci zaradení do Klientskeho centra budú organizačne patriť pod Vedúceho odboru všeobecnej vnútornej správy, ale metodicky budú usmerňovaní jednotlivými vedúcimi pracovníkmi odborných útvarov, pod ktoré vecne patria, prípadne špecialistami z príslušných útvarov.

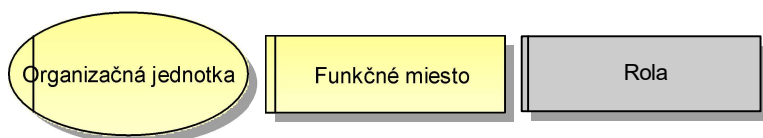
Personálne obsadenie pozícií v Klientskom centre by sa malo riešiť prioritne internými zamestnancami úradu.

V organizačnej štruktúre sú navrhnuté tzv. role, ktorými budú jednotliví pracovníci Klientskeho centra odlíšení, najmä v súvislosti s ďalšími činnosťami, ktoré budú vykonávať nad rámec svojej odbornej agendy.

Role taktiež umožnia flexibilné zmeny v pracovných náplniach jednotlivých zamestnancov a podľa potreby presunutie personálne nezabezpečenej agendy v KC (napr. pri dlhodobej PN, dovolenke, odchode pracovníka...) na ostatných pracovníkov v Klientskom centre.

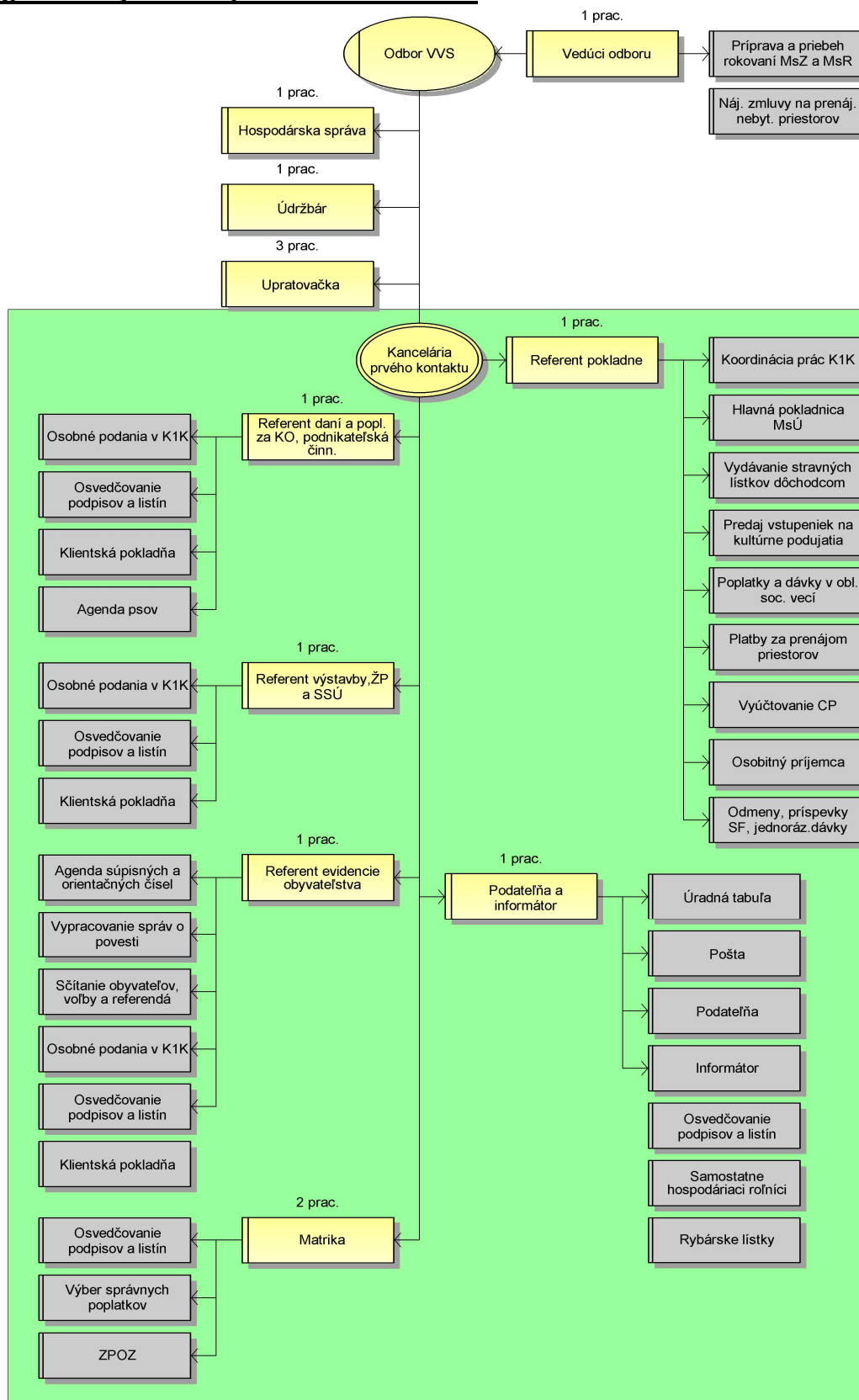
Prioritne boli role navrhnuté tak, aby bola zabezpečená zastupiteľnosť na jednotlivých pozíciách, aby sa nestalo ako doteraz, že sa čaká s vybavením podania na návrat konkrétneho zamestnanca na príslušné pracovisko.

Legenda k obrázku:





Návrh organizačnej štruktúry Klientskeho centra:



	<p style="text-align: center;">Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 12/ 20</p>
---	--	------------------------

Do Klientskeho centra budú zaradení pracovníci matričného úradu (pracovisko musí byť stavebne oddelené), evidencie obyvateľstva, podateľne a pokladne. Ostatné funkčné miesta budú novo vytvorené.

Nakoľko na úrade nebola realizovaná detailná analýza procesov a neboli k dispozícii reálne početnosti jednotlivých úkonov, návrh počtu pracovníkov na jednotlivých funkčných miestach v Klientskom centre vychádza zo skúseností spracovateľa tohto dokumentu s porovnateľnými samosprávami. Pre optimálne nastavenie počtu zamestnancov v Klientskom centre a organizačnej štruktúry úradu odporúčame manažmentu mesta realizovať komplexný procesný audit celého úradu.

V súvislosti s povinnou elektronizáciou služieb orgánov verejnej a štátnej správy sa predpokladá, že sa zníži administratívne zaťaženie jednotlivých pracovníkov na úrade. Z uvedeného dôvodu navrhujeme po zavedení elektronizácie služieb a analýze využívania týchto služieb klientmi, prehodnotiť počty pracovníkov na jednotlivých funkčných miestach v Klientskom centre, ale aj na celom mestskom úrade.

Pre výber vhodných zamestnancov do Klientskeho centra je potrebné dopredu si stanoviť požiadavky na konkrétne funkčné miesto a to tak odbornou-špecifické ako aj osobnostné požiadavky na zamestnanca.

Po internom výbere vhodných zamestnancov je potrebné vybraných zamestnancov preškoliť na témy ako komunikácia, empatia a asertivita.

6. Realizácia návrhu vytvorenia KC

V nasledujúcej časti je uvedený odporúčaný postup pretvorenia K1K na plnohodnotné Klientske centrum na mestskom úrade vo Svidníku.

6.1. Výber spôsobu vytvorenia Klientskeho centra

Prebudovanie K1K na plnohodnotné Klientske centrum sa môže realizovať nasledujúcimi spôsobmi:

1. Ideálnym východiskom pre vybudovanie Klientskeho centra, popisov procesov realizovaných v Klientskom centre, popisov pracovných náplní jednotlivých pracovných pozícií (funkčných miest) v KC a prípravy potrebných pracovných podmienok v KC je realizácia analýzy procesov na úrade a návrh nových, efektívne a logicky nastavených procesov v KC aj v Back Office s jednoznačne definovanými kompetenciami. Z kompetencií v procesoch je možné následne vyšpecifikovať jednoznačné kompetencie a detailnú pracovnú náplň konkrétnej pracovnej pozície v KC ale aj v Back Office a pracovných náplní ostatných zamestnancov úradu.
2. Identifikáciou a detailným popisom súčasného stavu procesov, ktoré sa budú realizovať v Klientskom centre (či už celé, alebo len časť procesu), následné vypracovanie návrhu procesov KC a stanovenie jednoznačných rozhraní medzi procesmi Front Office a Back Office.

6.2. Princíp výberu procesov do Klientskeho centra

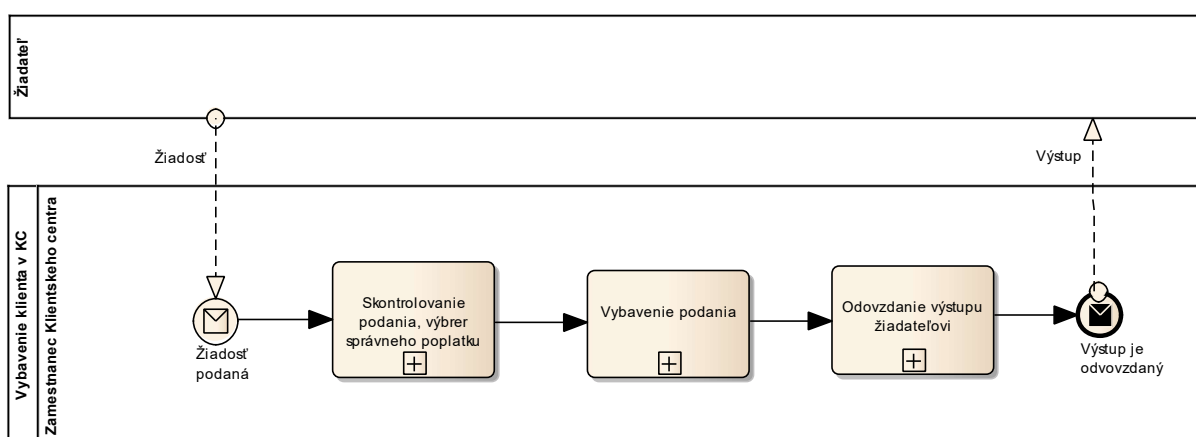
Základným princípom pri rozdelení procesov do Back Office a Front Office je priamy kontakt s klientom v nasledujúcich možných podobách:

- *na mieste obratom obslúžiť klienta* - vybavenie požiadavky klienta priamo na jednom mieste a podľa možnosti jedným zamestnancom klientskeho centra.

Poznámka:

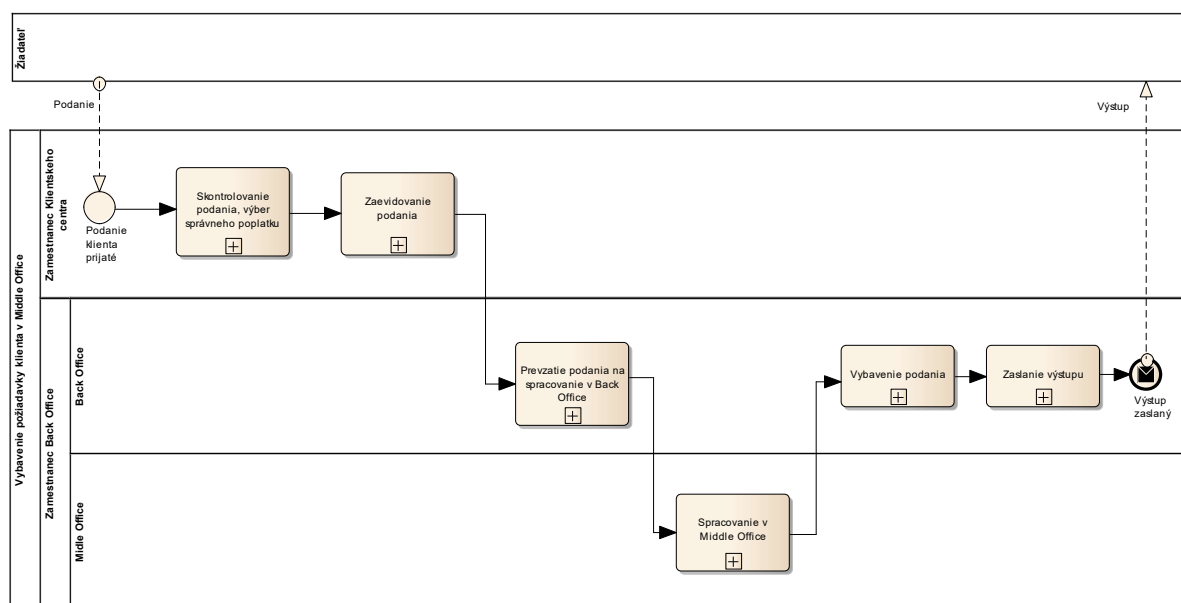
Všetky uvedené diagramy sú zjednodušené a zobrazujú štandardnú cestu procesu.

Diagram „Vybavenie klienta obratom v KC“:



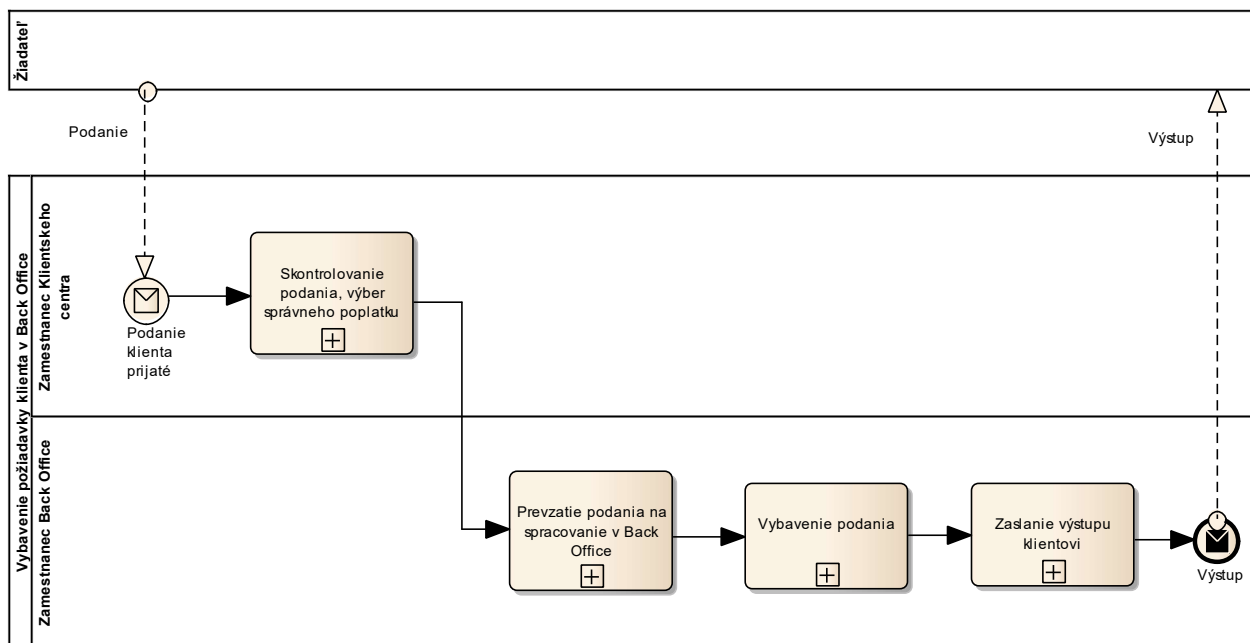
- *priamo dohodnúť osobné stretnutie klienta s príslušným referentom úradu* v rámci Middle Office – v prípade, že sa časť procesu realizuje v Back Office a klient si vyžiadal osobné stretnutie s referentom, ktorý vybavuje jeho požiadavku v Back Office,

Diagram „Vybavenie požiadavky klienta v rámci Middle Office“:



- *odovzdať podklady na ďalšie spracovanie požiadavky klienta v Back Office* – v tomto prípade zamestnanec Klientskeho centra prevezme a skontroluje úplnosť podania, ak je potrebné vyrubí a vyberie správny poplatok a odovzdá podanie na spracovanie do Back Office.

Diagram „Vybavenie požiadavky klienta v Back Office“:



6.3. Procesy realizované cez Klientske centrum

Procesy, ktoré sa budú realizovať cez Klientske centrum možno rozdeliť na procesy, ktoré:

1. sú **celé realizované v Klientskom centre**:

- poskytovanie informácií, príjem sťažností podnetov a hlásení závad
- osvedčovanie podpisov a listín
- evidencia obyvateľstva
- matrika
- určenie a vedenie evidencie súpisných a orientačných čísel
- podávanie daňových priznaní, evidencia a výber miestnych daní a poplatkov za KO
- vedenie agendy psov (evidencia psov, vydávanie identifikačných známok, výber miestnej dane za psa) a rybárskych lístkov (evidencia vydaných RL, vydávanie RL a príjem úhrady za vydaný RL)
- podnikateľská činnosť
- sociálne poradenstvo a podávanie žiadostí v oblasti sociálnych vecí
- pokladňa

Uvedené procesy je možné takmer okamžite presunúť do súčasnej K1K.

	<p style="text-align: center;">Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 15/ 20</p>
---	--	------------------------

2. sú **v *Klientskom centre vybavené čiastočne***. V tomto prípade sa v Klientskom centre vykoná:

- príjem, formálna a vecná kontrola podania
- kompletizácia podania
- zaevidovanie podania do registratúry (pridelenie odborného útvaru – vykonávateľa)
- vyrúbenie a výber správneho poplatku
- odovzdanie podania na spracovanie do Back Office
- prípadne dohodnutie stretnutia s pracovníkom Back Office.

Jedná sa o všetky podania klientov MsÚ týkajúce sa oblastí:

- výstavby
- životného prostredia
- stavebného úradu
- ŠFRB
- dopravy a cestného hospodárstva
- sociálnych vecí.

6.4. Postup vytvorenia Klientskeho centra

Pre rozšírenie ponuky služieb občanom v K1K a vybudovanie plnohodnotného Klientskeho centra bude dôležité, aby bol tento návrh prijatý manažmentom mesta, aby sa s ním stotožnil a podporil prebudovanie K1K na Klientske centrum prezentovaním svojho zámeru a súhlasu pred všetkými zamestnancami mestského úradu.

Pre vytvorenie plnohodnotného Klientskeho centra je navrhnutý nasledujúci postup:

1. Prijatie zámeru manažmentom mesta.
2. Identifikácia a výber procesov, ktoré sa budú realizovať v KC.
3. Vytvorenie projektového tímu, ktorý bude Klientske centrum pripravovať.
4. Príprava podmienok pre vybudovanie KC (paralelná realizácia):
 - 4.1. Príprava „Hardware“ Klientskeho centra (bezbariérový prístup, priestorovo vhodne usporiadané, technické zabezpečenie, diskretná zóna/priestor pre riešenie osobných problémov, vetranie, osvetlenie...):
 - príprava vhodného priestoru pre Klientske centrum
 - príprava technického zabezpečenia KC
 - zariadenie Klientskeho centra.
 - 4.2. Príprava „Software“ Klientskeho centra:
 - návrh a popis procesov Front Office a Back Office
 - zapracovanie všetkých zásadných zmien súvisiacich s vytvorením KC do príslušných interných smerníc a noriem, odkomunikovanie a oboznámenie s nimi všetkých zamestnancov na úrade
 - výber, resp. doplnenie pracovníkov do Klientskeho centra

	<p style="text-align: center;">Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 16/ 20</p>
---	--	------------------------

- preškolenie pracovníkov Klientskeho centra na témy – komunikácia, empatia, asertivita.....
- doladenie činností a kompetencií v navrhovaných procesoch
- vypracovanie nového Organizačného poriadku a Pracovného poriadku
- vypracovanie „Procesných smerníc“
- vypracovanie popisov funkčných miest, typov pracovníkov a rolí v Klientskom centre
- vypracovanie pracovných náplní pracovníkov Klientskeho centra, ale aj dotknutých pracovníkov Back Office.
- príprava a schválenie nových dokumentov a formulárov
- návrh reálnych ukazovateľov hodnotenia kvality poskytovaných služieb v Klientskom centre – priemerná doba čakania na vybavenie, počet vybavených podaní, počet opodstatnených sťažností
- návrh systému získavania spätnej väzby od klientov – dotazníky, www stránky, e-mail, osobne podané informácie...

5. Mediálna a fyzická prezentácia vybudovaného Klientskeho centra všetkým klientom mestského úradu.

Odporúčame po pol roku, resp. po roku fungovania Klientskeho centra prehodnotiť jeho personálne zabezpečenie na základe získaných reálnych početností jednotlivých agend vybavených v Klientskom centre a na základe získaných informácií a podnetov od klientov mestského úradu.

6.5. Návrh procesov v KC

V nasledujúcej časti je uvedený zoznam navrhovaných procesov, ktoré by mali byť zaradené do Klientskeho centra na MsÚ vo Svidníku.

1. Príjem a kontrola podania a výber správneho poplatku (všetky agendy)
2. Poskytovanie informácií
3. Príjem sťažností a podnetov
4. Príjem hlásení závad
5. Osvedčovanie podpisov a listín
6. Evidencia obyvateľstva, voľby a referendá
7. Matrika
8. Určenie a vedenie evidencie súpisných a orientačných čísel
9. Prevzatie a kontrola daňového priznania
10. Evidencia a výber miestnych daní a poplatkov za KO
11. Vedenie agendy psov a rybárskych lístkov
12. Sociálne poradenstvo a prijímanie žiadostí v oblasti SV
13. Zabezpečenie úloh v oblasti podnikateľskej činnosti.

Výber konkrétnych procesov, ktoré sa budú realizovať cez Klientske centrum je závislé od konkrétnych podmienok a možností MsÚ vo Svidníku (priestorové, personálne, technické...).

	<p style="text-align: center;">Kancelária prvého kontaktu MsÚ vo Svidníku – návrhy na zlepšenie</p>	<p>Strana : 17/ 20</p>
---	--	------------------------

6.6. Quick Wins

Do súčasnej Kancelárie prvého kontaktu je možné takmer okamžite presunúť procesy, ktoré sa budú celé realizovať v Klientskom centre:

- poskytovanie informácií, príjem sťažností podnetov a hlásení závad
- osvedčovanie podpisov a listín
- evidencia obyvateľstva, voľby a referendá
- matrika
- určenie a vedenie evidencie súpisných a orientačných čísel
- podávanie daňových priznaní, evidencia a výber miestnych daní a poplatkov za KO
- vedenie agendy psov (evidencia psov, vydávanie identifikačných známok, výber miestnej dane za psa) a rybárskych lístkov (evidencia vydaných RL, vydávanie RL a príjem úhrady za vydaný RL)
- podnikateľská činnosť
- sociálne poradenstvo a podávanie žiadostí v oblasti sociálnych vecí
- pokladňa

7. Prínosy návrhu prebudovania K1K na KC

Výhody Klientskeho centra boli popísané v predchádzajúcich kapitolách tohto dokumentu. V tejto časti je uvedené len ich zhrnutie:

- zlepšenie a posilnenie proklientskeho prístupu na úrade
- skvalitnenie a rozšírenie poskytovaných služieb klientovi
- zefektívnenie a zrýchlenie vybavenia požiadavky klienta
- zefektívnenie procesov v Back Office
- klient vybaví podľa možnosti všetko, čo potrebuje na jednom mieste
- klient sa nebude „túlať“ sa po chodbách MsÚ
- pracovníci Back Office, nebudú vyrušovaní klientmi a budú mať dostatočný pokoj a priestor na spracovávanie jednotlivých odborných agend
- zlepšenie vnímania poskytovateľa (úradu) verejných služieb klientom.

8. Príklady fungujúcich Klientskych centier

MsÚ Ružomberok

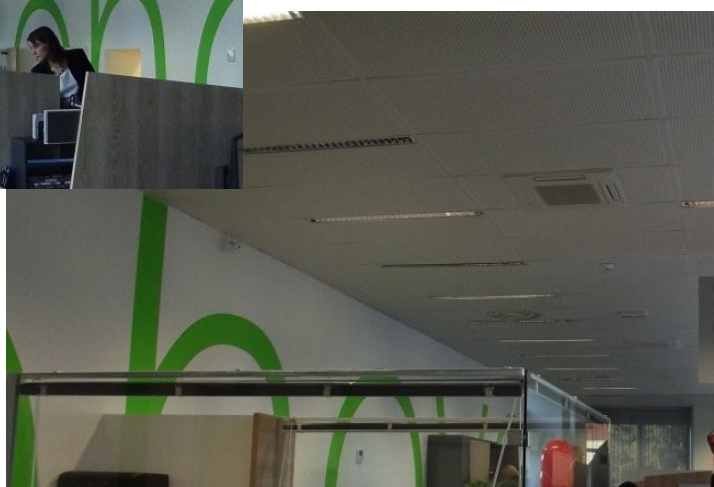


MsÚ Trenčín

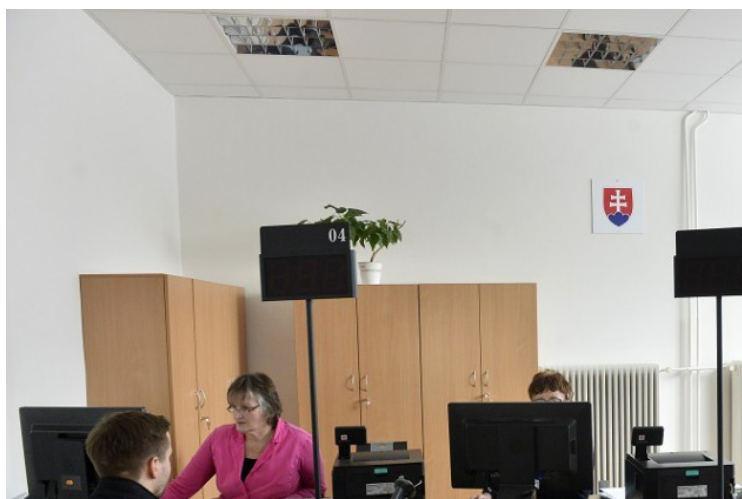




MsÚ Hlohovec



MsÚ Fiľakovo



MsÚ Liptovský Mikuláš



MsÚ Banská Bystrica



9. Záver

Dokument je určený pre vrcholový manažment mesta.

V tomto dokumente „Kancelária prvého kontaktu MsÚ Svidník – návrhy na zlepšenie“ sú popísané základné podmienky, pravidlá, požiadavky, postupy a zdroje, ktoré sú potrebné pre ich realizáciu.

Oboznámenie s cieľmi a prínosmi návrhov má slúžiť ako podklad pre rozhodovanie manažmentu o ich realizácii.

Realizácia návrhu si vyžaduje detailnú analýzu procesov a štruktúry úradu.

Príloha č. 2: Harmonogram ďalšieho postupu

Krok	Termín
Prijatie zámeru manažmentom mesta	Určí vedenie mesta
<ul style="list-style-type: none"> Prezentácia zámerov prebudovania K1K a vytvorenia plnohodnotného KC manažmentu mesta Prijatie rozhodnutia o realizácii zámeru 	
Vytvorenie projektového tímu, ktorý bude pripravovať Klientske centrum	Určí vedenie mesta
<ul style="list-style-type: none"> Určenie projektového manažéra Určenie členov projektového tímu 	
Identifikácia a výber procesov, ktoré sa budú realizovať v KC	Určí vedenie mesta
<ul style="list-style-type: none"> Workshop vedúcich zamestnancov za účelom výberu, resp. schválenia procesov KC 	
Implementácia vybraných procesov do K1K – Qick Wins	Určí vedenie mesta
<ul style="list-style-type: none"> Presun vybraných procesov do K1K 	
Príprava podmienok pre vybudovanie KC - HW	Určí vedenie mesta
<ul style="list-style-type: none"> Príprava vhodného priestoru pre Klientske centrum Príprava technického zabezpečenia KC Zariadenie Klientskeho centra 	
Príprava podmienok pre vybudovanie KC - SW	Určí vedenie mesta
<ul style="list-style-type: none"> Popis procesov, ktoré sa budú realizovať v KC (Front Office), stanovenie jasných rozhraní medzi Front Office a Back Office Nastavenie a popis ostatných interných procesov (Back Office) Návrh a schválenie organizačnej štruktúry KC a úradu Zapracovanie všetkých zásadných zmien súvisiacich s vytvorením KC do príslušných interných smerníc a noriem, odkomunikovanie navrhovaných zmien a oboznámenie s nimi všetkých zamestnancov na úrade Výber vhodných pracovníkov do Klientskeho centra Preškolenie pracovníkov Klientskeho centra na témy – komunikácia, empatia, asertivita..... Doladenie činností a kompetencií v navrhovaných procesoch 	

<ul style="list-style-type: none"> • Vypracovanie nového Organizačného poriadku a Pracovného poriadku • Vypracovanie „Procesných smerníc“ • Vypracovanie popisov funkčných miest, typov pracovníkov a rolí v Klientskom centre • Vypracovanie pracovných náplní pracovníkov Klientskeho centra, ale aj dotknutých pracovníkov Back Office. • Príprava a schválenie nových formulárov • Návrh reálnych ukazovateľov hodnotenia kvality poskytovaných služieb v Klientskom centre – priemerná doba čakania na vybavenie, počet vybavených podaní, počet opodstatnených sťažností • Návrh systému získavania spätnej väzby od klientov – dotazníky, www stránky, e-maily, osobne podané informácie 	
Mediálna a fyzická prezentácia vybudovaného Klientskeho centra všetkým klientom mestského úradu	Určí vedenie mesta
<ul style="list-style-type: none"> • Prezentácia KC v médiách – výhody a prínosy pre klientov MsÚ • Prezentácia otvorenia KC obyvateľom, PO a FO • Slávnostné otvorenie KC 	

Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovanie kvality v samospráve

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality MsÚ vo Svidníku bol vypracovaný v priebehu novembra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu mája 2018 aktualizovaný, pričom naďalej vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z novembra 2017.

Spomedzi odporúčaní na zlepšenie, ktoré vyplynuli zo samohodnotenia kvality, boli identifikované nasledovné strategické priority kvality:

1. Optimalizácia služieb poskytovaných pracoviskami prvého kontaktu MsÚ Svidník
2. Prehľad kompetencií miestnej samosprávy s cieľom zefektívniť komunikáciu samosprávy s občanmi
3. Stratégia rozvoja kultúry mesta Svidník na roky 2018 – 2023

Ku každej strategickej priorite bol spracovaný príslušný Akčný plán.

Akčný plán č. 1 pre posilnenie kvality v samospráve MsÚ Svidník

Cieľ projektu:	Optimalizácia služieb poskytovaných pracoviskami prvého kontaktu MsÚ Svidník
Termín dokončenia projektu:	31.12.2019
Gestor projektu:	Riaditeľ kancelárie primátora

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržiateľnosť
Analýza súčasného stavu fungovania K1K	30.7.2018	Centire s.r.o.	www stránka, Organizačný poriadok, pracovné náplne pracovníkov K1K	Preskúmanie podkladov – externá spolupráca	Bez analýzy súčasného stavu fungovania K1K nebude možné definovať návrhy na zlepšenie	Zistený stav	Kvalitnejšie vstupy do prípravy návrhu	N/A
Identifikácia a výber procesov, ktoré sa budú realizovať v KC	31.8.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu fungovania K1K, pripomienky	Spracovanie podkladov do dokumentu – externá spolupráca	Bez spracovania návrhu nebude mať manažment mesta dostatočné informácie pre rozhodnutie	Spracovaný dokument	Schválenie návrhu manažmentom mesta	N/A
Schválenie návrhu manažmentom mesta	Určí vedenie mesta	Riaditeľ KP	Návrhy na zlepšenie	Schválenie manažmentom mesta	Neschválenie návrhu	Schválenie návrhu vybudovania KC	Príprava podmienok	N/A
Implementácia vybraných procesov do K1K – Qick Wins	Určí vedenie mesta	Riaditeľ KP	Návrhy na zlepšenie	Presun vybraných procesov do K1K	Neimplementovanie Qick Wins	Implementácia Qick Wins	Rozšírenie služieb občanom	N/A

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Vytipovanie pracovníkov do KC	Určí vedenie mesta	Určia vlastníci procesov Front office	Výstupy auditu, zamestnanci, Výsledky samohodnotenia kvality MsÚ	Individuálne pohovory	Nevyužitie identifikovaného potenciálu a zachovanie súčasného stavu	Vytipovaní pracovníci KC	Príprava Klientskeho centra	Správna, resp. vhodná motivácia pracovníkov KC
Príprava pracovníkov KC	Určí vedenie mesta	Určí vedenie mesta	Výstupy z auditu, pracovníci KC, Vzdelávacie spoločnosti	Vzdelávacie akcie – empatia, asertivita, komunikácia, psychológia... odborné vzdelávanie	Odmietnutie práce v KC, odchod pracovníkov	Pripravení pracovníci na prácu v KC	Príprava Klientskeho centra	Správna, resp. vhodná motivácia pracovníkov KC
Príprava priestorov KC	Určí vedenie mesta	Oddelenie výstavby, investícií, životného prostredia a stavebného úradu	Priestorové požiadavky na vybudovanie KC, projektová dokumentácia, resp. pôdorysy úradu	Realizácia projektovým tímom	Nedodržanie termínu otvorenia KC	Realizácia stavebných úprav	Termín otvorenia Klientskeho centra	
Vybavenie priestorov, príprava jednotlivých pracovísk	Určí vedenie mesta	Vedúci právno-organizačného oddelenia	Požiadavky na vybavenie pracovísk	Nákup a umiestnenie zariadenia	Nedodržanie termínu otvorenia KC	Nákup zariadenia a príprava pracovísk	Termín otvorenia Klientskeho centra	
Technické zabezpečenie KC	Určí vedenie mesta	informatik	Požiadavky na vybavenie pracovísk IKT	Nákup a inštalácia IKT	Nedodržanie termínu otvorenia KC	Nákup a inštalácia IKT na jednotlivé pracoviská		

Akčný plán č. 2 pre posilnenie kvality v samospráve MsÚ Svidník

Cieľ projektu:	Prehľad kompetencií miestnej samosprávy s cieľom zefektívniť komunikáciu samosprávy s občanmi
Termín dokončenia projektu:	30.9.2018
Gestor projektu:	Riaditeľ kancelárie primátora

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Porovnanie všeobecného prehľadu kompetencií miestnej samosprávy so situáciou v meste Svidník	31.5.2018	Centire s.r.o.	Podporný nástroj č. 4 Prehľad kompetencií miestnej samosprávy	Workshop, externá realizácia	Nedostatočné informovanie občanov o kompetenciách samosprávy	Prehľad kompetencií mesta Svidník	Dokument pripravený na pripomienkovanie	Pravidelná aktualizácia dokumentu
Pripomienkovanie a doplnenie dokumentu a odsúhlasenie finálnej verzie	31.7.2018	Riaditeľ kancelárie primátora	Návrh dokumentu	Interné posúdenie	Dokument nespôsobilý na zverejnenie	Dokument pripravený na zverejnenie	Dokument pripravený na zverejnenie	N/A
Zverejnenie dokumentu na webstránke mesta	30.9.2018	Riaditeľ kancelárie primátora	Finálna verzia dokumentu	Zverejnenie na webovom sídle mesta	Nezverejnenie dokumentu	Zverejnenie na webovom sídle mesta	Zlepšená komunikácia o kompetenciách samosprávy	Pravidelná aktualizácia dokumentu

Akčný plán č. 3 pre posilnenie kvality v samospráve MsÚ Svidník

Cieľ projektu:	Stratégia rozvoja kultúry mesta Svidník na roky 2018 – 2023
Termín dokončenia projektu:	30.04.2019
Gestor projektu:	Riaditeľ kancelárie primátora

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza súčasného stavu strategických dokumentov s dosahom na oblasť kultúry	31.5.2018	Centire s.r.o.	Strategické dokumenty samosprávy	Externá realizácia	Nedostatočná znalosť súčasného stavu	Zrealizovaná analýza	Pripravenosť na realizáciu štruktúrovaných rozhovorov	N/A
Realizácia štruktúrovaných interview s jednotlivými aktérmi	31.7.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu strategických dokumentov, Osnova rozhovoru	Externá realizácia	Nedostatočná znalosť súčasného stavu a predstáv aktérov samosprávy	Zrealizované štruktúrované rozhovory - zápisy	Pripravenosť na spracovanie návrhu stratégie	N/A
Návrh dokumentu	31.8.2018	Centire s.r.o.	Zrealizované štruktúrované rozhovory - zápisy	Externá realizácia	Zastavenie aktivity	Návrh dokumentu	Pripravenosť na pripomienkovanie dokumentu	N/A
Pripomienkovanie dokumentu a odsúhlasenie finálnej verzie	30.9.2018	Riaditeľ kancelárie primátora	Návrh dokumentu	Interné posúdenie	Dokument nespôsobilý na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	N/A
Pripomienkovanie dokumentu v komisiách MsZ	31.3.2019	Primátor mesta	Návrh dokumentu	Pripomienkovanie v komisiách	Dokument nespôsobilý na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	N/A
Schválenie dokumentu	31.3.2019	Primátor mesta	Finálny návrh dokumentu	Schválenie MsZ	Neschválenie dokumentu	Dokument schválený MsZ	Začiatok realizácie stratégie	Pravidelný odpočet v MsZ
Zverejnenie dokumentu na webstránke mesta	30.4.2019	Prednosta MÚ	Finálna verzia dokumentu	Zverejnenie na webovom sídle mesta	Nezverejnenie dokumentu	Zverejnenie na webovom sídle mesta	Zlepšená komunikácia o stratégii samosprávy	Pravidelný odpočet a aktualizácia dokumentu