

Správa o implementácii Akčného plánu č. 1 – MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto

Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto

**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**



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

29. júna 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 29. jún 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 – MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto: Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto.

JUDr. Ing. Ľubomír Baník
Prednosta MÚ mestskej časti
Bratislava-Nové Mesto

Bratislava, 29.6.2018

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	9
6.	Výstupy.....	9
7.	Prílohy	9
Príloha č. 1: Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto (.pdf).....		10
Príloha č. 2: Predbežný harmonogram ďalšieho postupu		39
Príloha č. 3: Aktualizované Akčné plány pre zefektívňovania kvality v samospráve.....		40

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, vyzdviňovaní silných stránok organizácie či potvrdzovaní svojej výnimčnosti.

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto bol pripravený v priebehu novembra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu apríla 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z novembra 2017.

Jedným z prioritných odporúčaní sa stalo identifikovanie procesov miestneho úradu a vypracovanie ideového zámeru vytvorenia Klientskeho centra na miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto.

Konzultačná podpora, ktorou sa zaoberá táto správa, sa týka identifikovania procesov a vypracovania materiálu, ktorý obsahuje všetky potrebné informácie za účelom podpory vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto.

2. Dôvody pre intervenciu

Miestny úrad vykonáva činnosti a poskytuje služby v pôsobnosti mestskej časti pre občanov mestskej časti (MČ) Bratislava-Nové mesto a fyzickým a právnickým osobám pôsobiacim na území MČ.

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 samozrejmosťou požiadavkou a nedeliteľnou súčasťou v riadení verejnej správy.

Miestny úrad nemá zriadené Klientske centrum, ani kanceláriu prvého kontaktu, kde by klient dostal všetky potrebné informácie na vybavenie svojho podania.

Prvý kontakt s klientom sa vykonáva na podateľni (na prízemí), alebo priamo na jednotlivých pracoviskách príslušných odborných agend, pričom pracovníci, ktorí tieto činnosti vykonávajú sú rozmiestnení po celom úrade (budova má 7 poschodí). Napr.:

- Matrika – 2. Poschodie
- Podnikateľská činnosť – 3. Poschodie
- Dane a poplatky – 2. Poschodie

- Nahlásenie podujatia – 4. Poschodie
- Ohlásenie pobytu – prízemie
- Parkovacie miesto - 7. Poschodie
- Povoľovanie užívania a zabratia verejného priestranstva – 5. Poschodie
- ŠFRB – 7. Poschodie
- Súpisné a orientačné čísla – 3. Poschodie

Klienti sú vybavovaní počas určených stránkových hodín (3 dni v týždni).

3. Akú zmenu v poskytovaní služieb implementácia prinesie

Primárnym cieľom návrhu Klientskeho centra (KC) je logické nastavenie procesov týkajúcich sa priamo klienta a zlepšenie a posilnenie proklientskeho prístupu na úrade.

Návrh na vytvorenie Klientskeho centra bol vypracovaný tak, aby spĺňal požiadavky a očakávania klientov, ale aj manažmentu mestskej časti a pracovníkov na úrade, aby klient vybavil podľa možnosti všetko, čo potrebuje, na jednom mieste a „netúlal sa po chodbách“ miestneho 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 MÚ v KC. Stránkové hodiny budú zrušené.

Hlavným zámerom vytvorenia „Klientskeho centra“ na miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto je zabezpečiť zákaznícku orientáciu poskytovania služieb samosprávy.

4. Popis riešenia/intervencie, súhrn realizovaných aktivít

Identifikovanie procesov MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto bolo realizované vzájomnou spoluprácou a komunikáciou konzultanta dodávateľa so zodpovedným zamestnancom Miestneho úradu mestskej časti Bratislava-Nové Mesto.

Stretnutia, na ktorých boli identifikované procesy úradu, vytypovaný a popísaný súčasný stav a návrh vzorového procesu, ktorý sa bude realizovať cez klientske centrum, sa realizovali v termínoch 25.4.2018 a 9.5.2018 v priestoroch úradu a 10.5.2018 bol tento návrh prezentovaný manažmentu mestskej časti.

Na základe získaných informácií a pripomienok zo stretnutí bol spracovaný návrh dokumentu na pripomienkovanie, ktorý bol manažmentom mestskej časti Bratislava-Nové mesto schválený.

5. Ďalšie kroky

Vypracovanie návrhu Klientskeho centra je iba úvodnou časťou procesu vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto. V závere ideového zámeru vytvorenia Klientskeho centra MÚ sú popísané ďalšie potrebné kroky.

Predbežný harmonogram ďalších krokov je predmetom samostatnej prílohy tejto správy.

6. Výstupy

- Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ (.pdf)

7. Prílohy

- č. 1 Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ (.docx)
- č. 2 Predbežný harmonogram ďalšieho postupu
- č. 3 Aktualizovaný Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality

**Príloha č. 1: Identifikované procesy MÚ a ideový zámer
vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej
časti Bratislava-Nové Mesto (.pdf)**



**Identifikované procesy MÚ a ideový zámer
vytvorenia Klientskeho centra MÚ**

Strana : 1/ 28

**Identifikované procesy MÚ a ideový zámer
vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade
mestskej časti Bratislava - Nové Mesto**

Jún 2018



Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 2/ 28

Obsah:

1. Účel	3
2. Cieľ dokumentu.....	3
3. Východiská	3
4. Súčasný stav	3
4.1. Vybavovanie podaní	3
4.2. Identifikovaný zoznam súčasných procesov MÚ	4
5. Stav po vytvorení KC	5
5.1. Priamy kontakt s klientom	5
5.2. Úlohy Klientskeho centra	6
5.3. Návrh zoznamu procesov s procesmi Front Office pre KC na MÚ	7
6. Organizačné a personálne zabezpečenie KC	8
7. Odporúčaný postup vytvorenia KC	11
7.1. Výber spôsobu vytvorenia Klientskeho centra	11
7.2. Princíp výberu procesov do Klientskeho centra	11
7.3. Procesy realizované cez Klientske centrum	13
7.4. Postup vytvorenia Klientskeho centra	14
8. Príklad procesu pred a po vytvorení KC	15
8.1. Súčasný stav procesu „Vybavenie žiadosti o nájom obecného bytu“	16
8.2. Proces „Vybavenie žiadosti o nájom obecného bytu“ - po vytvorení Klientskeho centra	18
8.3 Súčasný stav podprocesu „Kontrola úplnosti žiadosti a odovzdanie na posudzovanie“	20
8.4 Súčasný stav podprocesu „Posudzovanie žiadosti“	22
8.5 Podproces „Prevzatie a posúdenie žiadosti“ - po vytvorení Klientskeho centra.....	24
9. Prínosy vybudovania Klientskeho centra.....	26
10. Príklady fungujúcich Klientskych centier úradov miestnej samosprávy na Slovensku.....	26



Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 3/ 28

1. Účel

Účelom tohto dokumentu je stručný popis súčasného stavu vybavovania požiadaviek klientov na miestnom úrade (ďalej len MÚ) mestskej časti Bratislava-Nové Mesto, návrh procesov po vytvorení Klientskeho centra (KC), podmienky, prínosy a odporúčaný postup vytvorenia Klientskeho centra na MÚ.

2. Cieľ dokumentu

Dokument je určený pre manažment mestskej časti a jej miestny úrad. Jeho úlohou je vysvetliť význam a prínosy vytvorenia prozákaznícky orientovaného Klientskeho centra a navrhnúť postup jeho vytvorenia.

3. Východiská

Miestny úrad vykonáva činnosti a poskytuje služby v pôsobnosti mestskej časti Bratislava-Nové mesto (MČ) pre občanov MČ a fyzické a právnické osoby pôsobiace na území MČ.

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

4.1. Vybavovanie podaní

Miestny úrad nemá zriadené Klientske centrum, ani kanceláriu prvého kontaktu, kde by klient dostal všetky potrebné informácie na vybavenie svojho podania.

Prvý kontakt s klientom sa vykonáva u informátora a na podateľni (na prízemí), alebo priamo na jednotlivých pracoviskách príslušných odborných agend, pričom pracovníci, ktorí tieto činnosti vykonávajú sú rozmiestnení po celom úrade (budova má 7 poschodí). Napr.:

- Matrika – 2. Poschodie
- Podnikateľská činnosť – 3. Poschodie
- Dane a poplatky – 2. Poschodie
- Nahlásenie podujatia – 4. Poschodie
- Ohlásenie pobytu – prízemie
- Parkovacie miesto - 7. Poschodie
- Povoľovanie užívania a zabratia verejného priestranstva – 5. Poschodie
- ŠFRB – 7. Poschodie
- Súpisné a orientačné čísla – 3. Poschodie

Klienti sú vybavovaní počas určených stránkových hodín (3 dni v týždni).

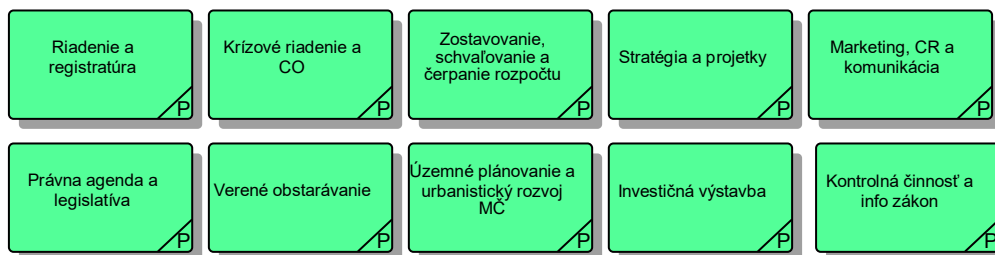


Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 4/ 28

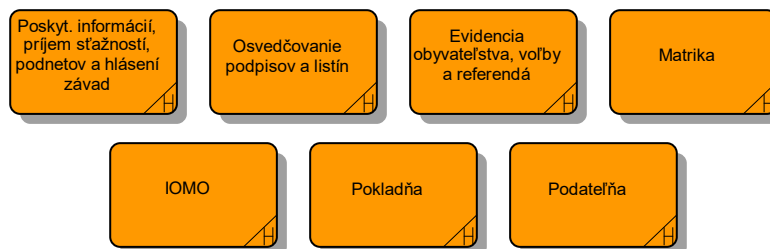
4.2. Identifikovaný zoznam súčasných procesov MÚ

Manažérske procesy

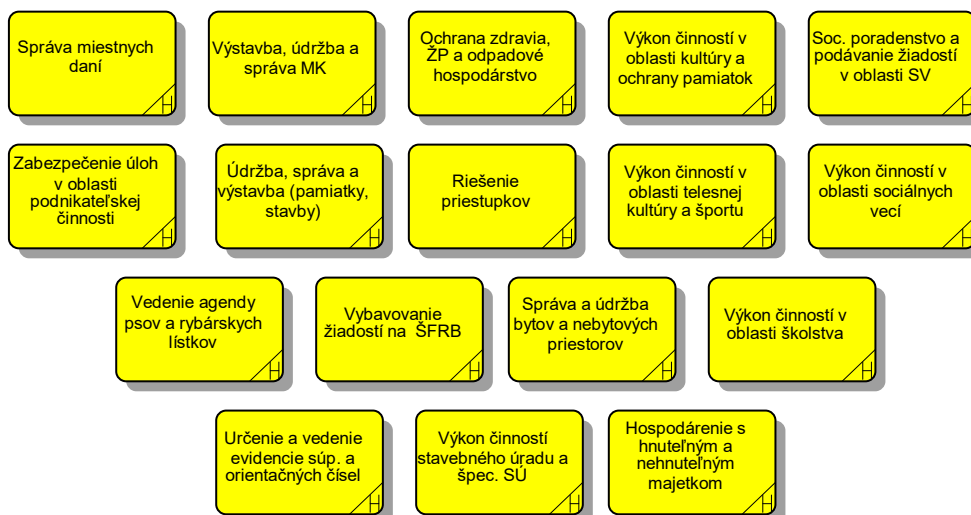


Hlavné procesy

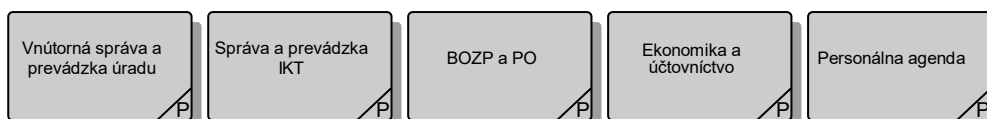
Front Office



Back Office



Podporné procesy





Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 5/ 28

Poznámka:

Manažérske / Riadiace procesy:

- zaistujú 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)

5. Stav po vytvorení KC

5.1. Priamy kontakt s klientom

Primárnym cieľom návrhu KC je 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 mestskej časti a pracovníkov na úrade, aby klient vybavil podľa možnosti všetko, čo potrebuje na jednom mieste a „netúlal sa po chodbách“ miestneho úradu a taktiež aby pracovníci Back Office mali dostatočný pokoj a priestor na spracovávanie jednotlivých odborných agend.

Klientske centrum slúži ako primárny priestor priamej komunikácie s klientmi úradu a zabezpečuje poskytovanie verejných služieb prostredníctvom osobného kontaktu nepretržite, počas celého pracovného týždňa a počas celého pracovného času MÚ v KC. Na úrade nie sú určené a nevyužívajú sa stránkové hodiny.

Ako alternatívny komunikačný kanál Klientske centrum slúži 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.



Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 6/ 28

5.2. Úlohy Klientskeho centra

Úlohou Klientskeho centra je zabezpečovať **procesy Front Office** v podobe:

- *na mieste obratom obslúžiť klienta,*
- *prípadne priamo dohodnúť osobné stretnutie klienta s príslušným referentom úradu v rámci Middle 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).

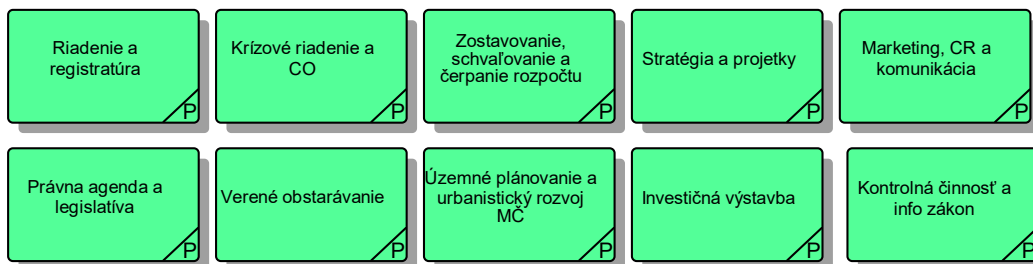


Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 7 / 28

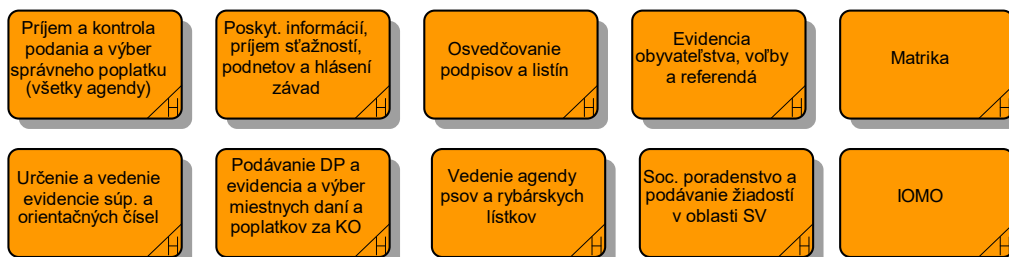
5.3. Návrh zoznamu procesov s procesmi Front Office pre KC na MÚ

Manažérske procesy

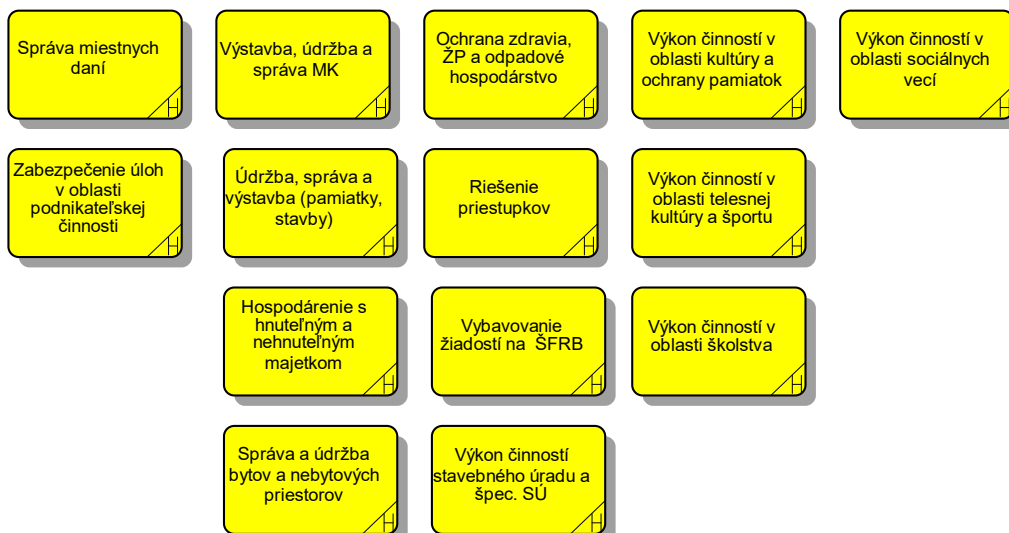


Hlavné procesy

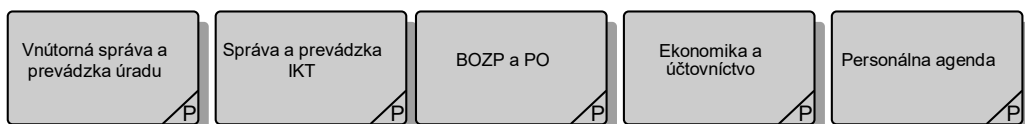
Front Office



Back Office



Podporné procesy





Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 8/ 28

6. Organizačné a personálne zabezpečenie KC

Klientske centrum navrhujeme vytvoriť ako nový organizačný útvar, ktorého zameranie a fungovanie je naznačené v predchádzajúcich kapitolách tohto dokumentu a zoznam navrhovaných procesov je uvedený v kap. 5.3.

Pracovníci zaradení do Klientskeho centra budú organizačne patriť pod funkčné miesto „Vedúci Klientskeho centra“, ale metodicky budú usmerňovaní jednotlivými vedúcimi pracovníkmi odborných útvarov, pod ktoré vecne patria, prípadne špecialistami z príslušných útvarov.

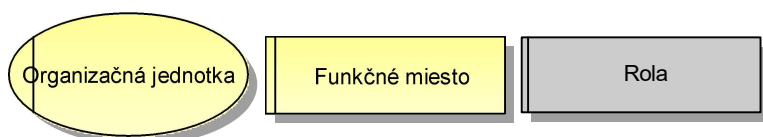
Personálne obsadenie pozícií v Klientskom centre by sa malo riešiť prioritne internými zamestnancami úradu.

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 konkrétného zamestnanca na príslušné pracovisko.

Legenda k obrázku:

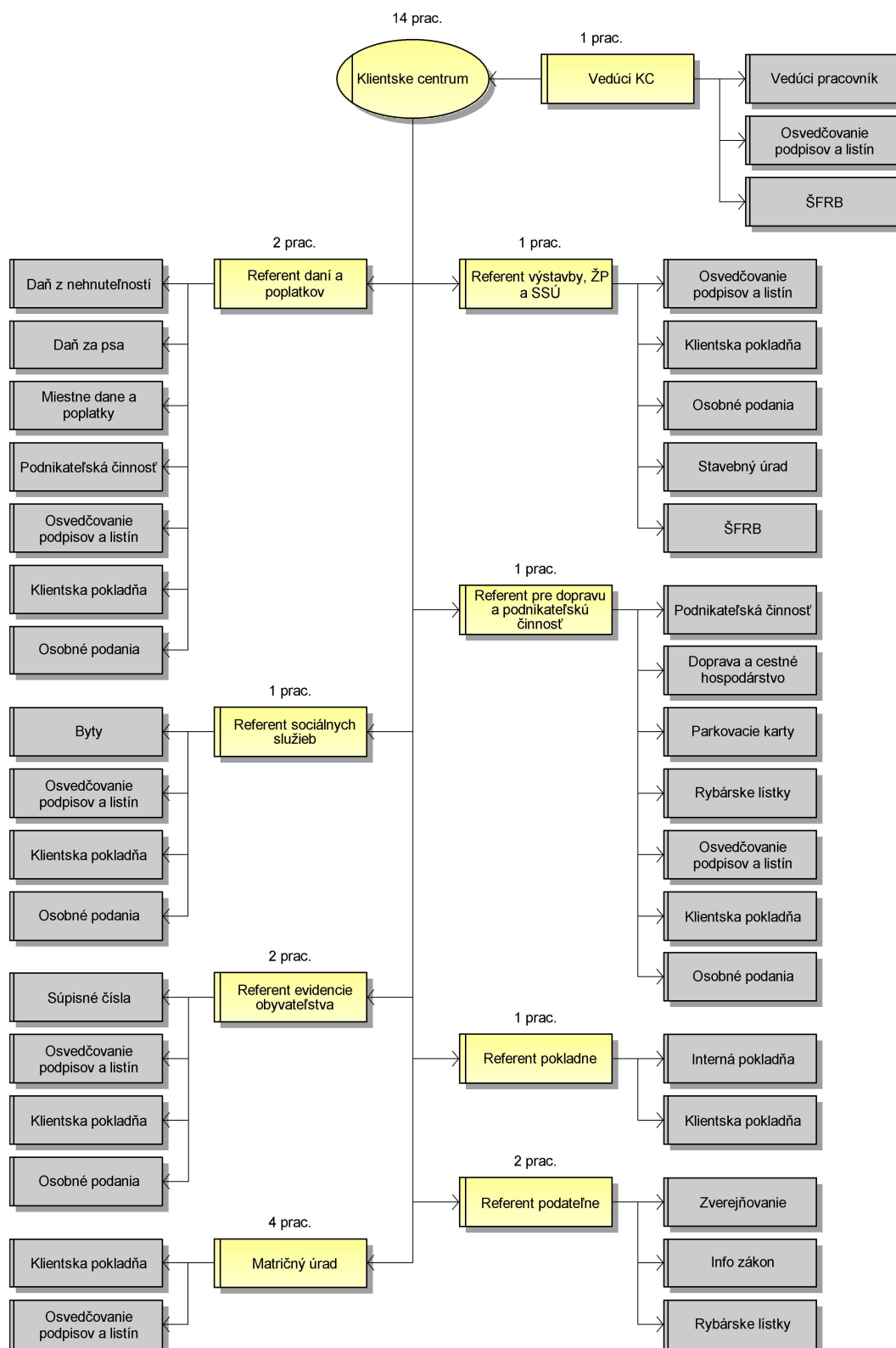




Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 9/ 28

Návrh organizačnej štruktúry Klientskeho centra:





Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 10/ 28

Do Klientskeho centra budú zaradení pracovníci matričného úradu, podateľne a niektoré funkčné miesta z Oddelenia organizačného a evidencie obyvateľov. 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 mestskej časti 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 miestnom úrade.

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

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



7. Odporúčany postup vytvorenia KC

V nasledujúcej časti je uvedený odporúčany postup pre vytvorenie plnohodnotného Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto.

7.1. Výber spôsobu vytvorenia Klientskeho centra

Vybudovanie Klientskeho centra 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 všetkých 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.

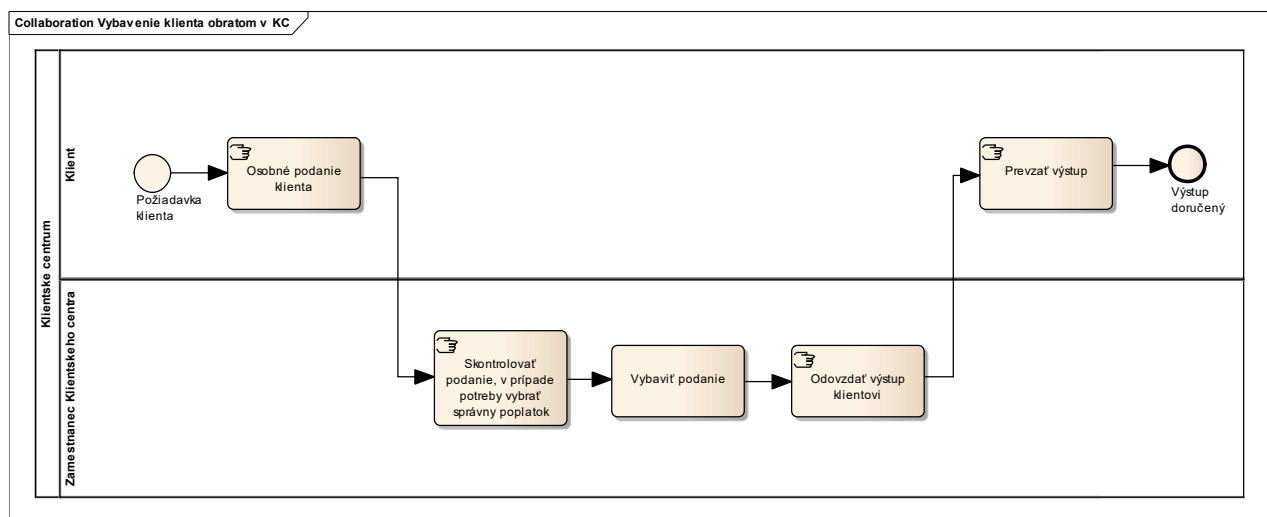
7.2. Princíp výberu procesov do Klientskeho centra

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“:



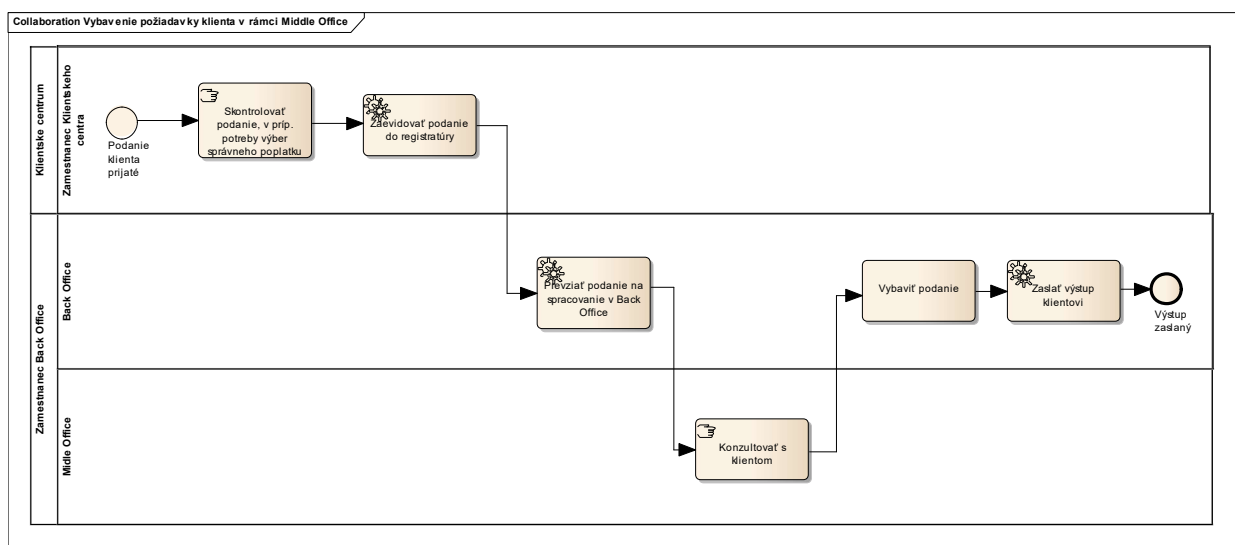


Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 12/ 28

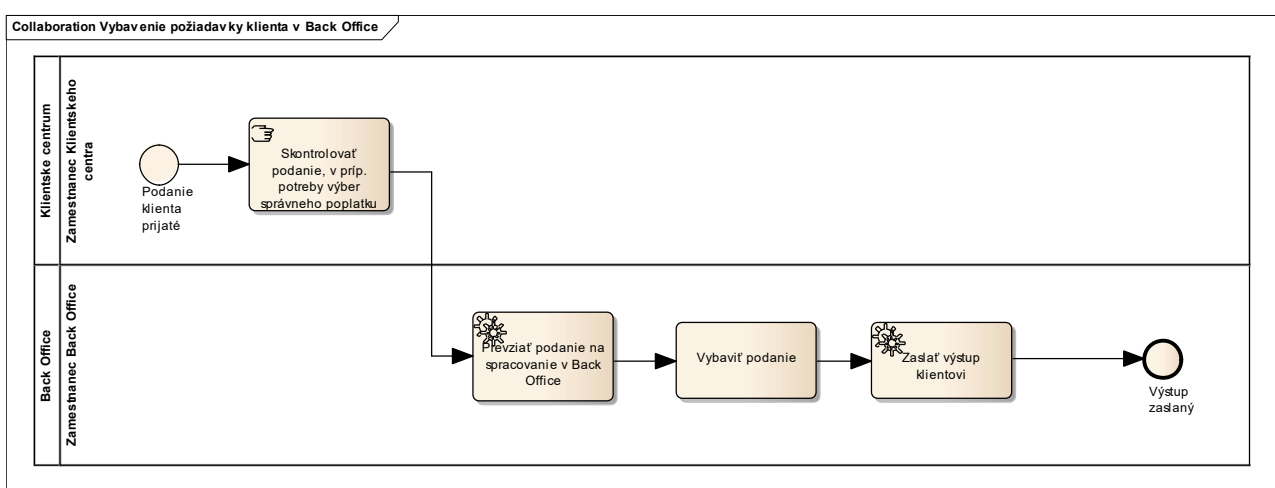
- *priamo dohodnúť osobné stretnutie klienta s príslušným referentom úradu v rámci Middle Office* – v prípade, že sa časť procesu realizuje v Back Office a klient si vyžiadal osobné stretnutie s referentom, ktorý vybavuje jeho požiadavku v Back Office,

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“:





Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 13/ 28

7.3. 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, 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
- IOMO
- pokladňa

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)
- vyrubenie a výber správneho poplatku
- odovzdanie podania na spracovanie do Back Office.

V tejto súvislosti sa jedná o všetky podania klientov MÚ týkajúce sa oblastí:

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



Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 14/ 28

7.4. Postup vytvorenia Klientskeho centra

Pre vybudovanie Klientskeho centra bude dôležité, aby bol tento zámer prijatý manažmentom mestskej časti, aby sa s ním stotožnil a podporil realizáciu vytvorenia Klientskeho centra prezentovaním svojho súhlasu pred všetkými zamestnancami miestneho úradu.

Pre vytvorenie Klientskeho centra je navrhnutý nasledujúci postup:

1. Prijatie zámeru manažmentom mestskej časti.
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 (súbežná realizácia):
 - 4.1. Príprava „Hardware“ Klientskeho centra (bezbariérový prístup, priestorovo vhodne usporiadané, technické zabezpečenie, priestor pre riešenie chýlostivých 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 pracovníkov do Klientskeho centra
 - 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



Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 15/ 28

- 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 miestneho 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 miestneho úradu.

8. Príklad procesu pred a po vytvorení KC

Aby sme ilustrovali zmenu, ktorú prinesie vytvorenie Klientskeho centra na úrovni konkrétnych procesov, vybrali sme na ukážku jeden konkrétny proces - **Vybavenie žiadosti o nájom obecného bytu** - v jeho súčasnej podobe a v podobe po vytvorení Klientskeho centra na MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto.

Porovnanie súčasného stavu procesu a jeho stavu po vytvorení Klientskeho centra je v častiach 8.1 (súčasný stav) a 8.2 (stav po vytvorení Klientskeho centra).

Ešte detailnejší pohľad na túto zmenu poskytujú časti 8.3 až 8.5, ktoré popisujú zmenou zasiahnuté podprocesy tohto procesu. Dva súčasné podprocesy – 1. Kontrola úplnosti žiadosti a odovzdanie na posudzovanie, 2. Posudzovanie žiadosti, by sa vytvorením Klientskeho centra zlúčili do podprocesu Prevzatie a posúdenie žiadosti.

Ostatné podprocesy, ktoré by boli aj naďalej vykonávané v Back Office, zostanú v tomto prípade nezmenené.

V prípade rozhodnutia o vytvorení Klientskeho centra by bolo potrebné týmto spôsobom zanalyzovať a optimalizovať aj ostatné procesy, ktoré sa buď celé, alebo ich časti, budú realizovať v Klientskom centre. (Postupom vytvorenia Klientskeho centra sa zaoberá časť 7 tohto dokumentu.)

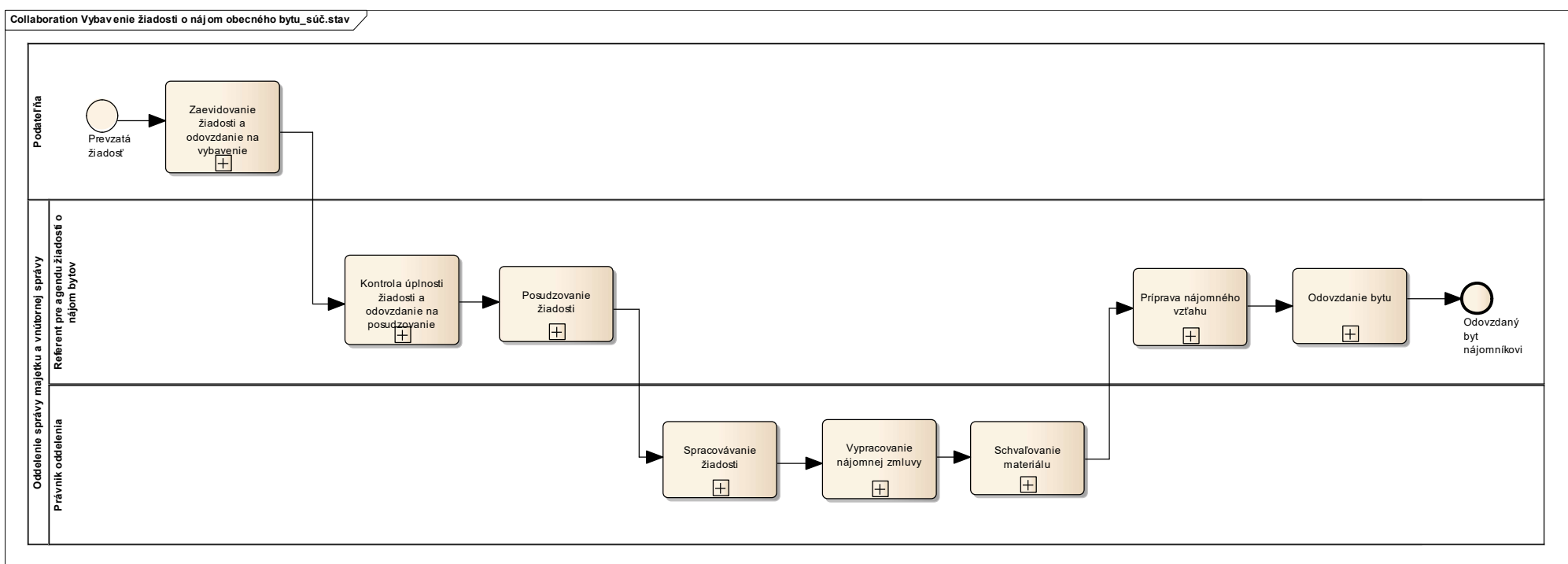


Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 16/ 28

8.1. Súčasný stav procesu „Vybavenie žiadosti o nájom obecného bytu“

A. Dráhový diagram procesu – súčasný stav

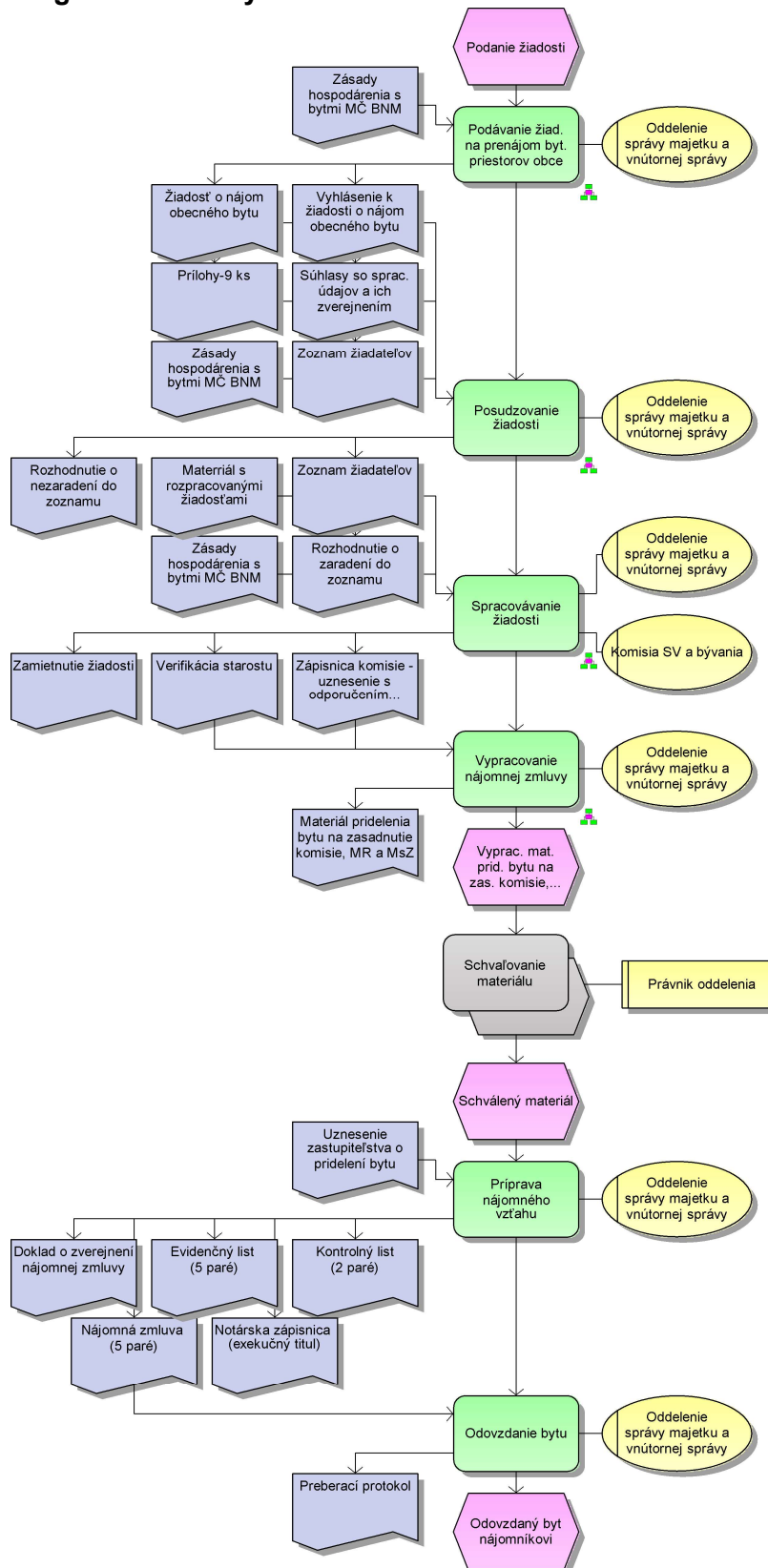




Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 17/ 28

B. Procesný diagram - súčasný stav



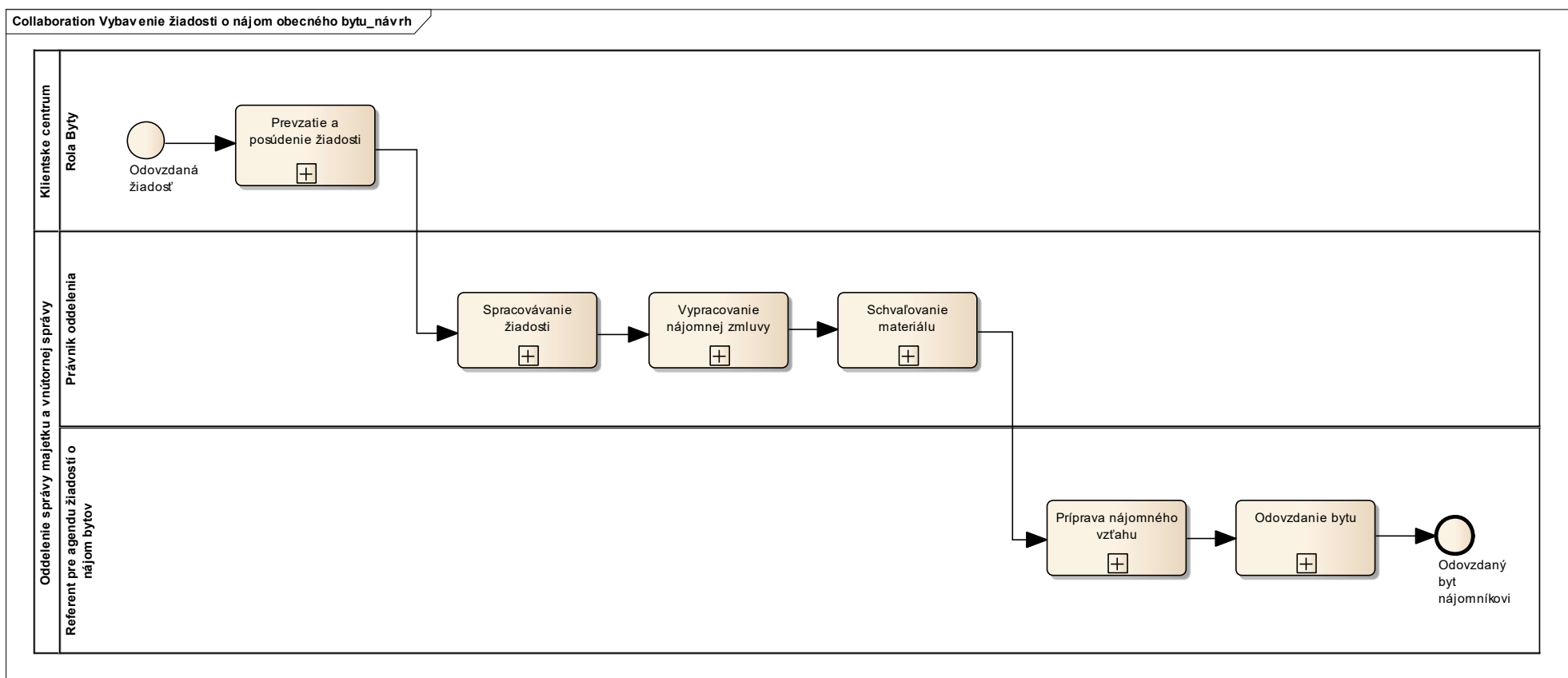


Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 18/ 28

8.2. Proces „Vybavenie žiadosti o nájom obecného bytu“ - po vytvorení Klientskeho centra

A. Dráhový diagram procesu – stav po vytvorení KC





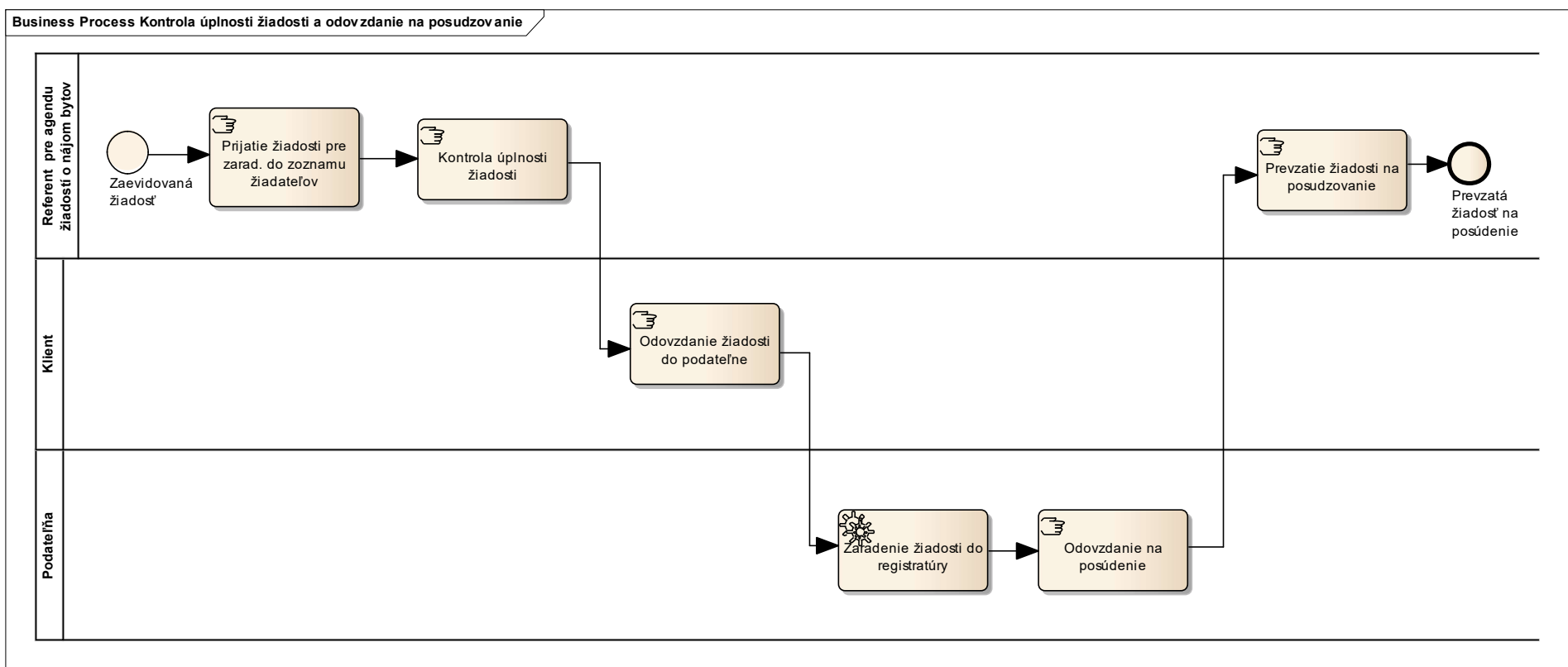


Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 20/ 28

8.3 Súčasný stav podprocesu „Kontrola úplnosti žiadosti a odovzdanie na posudzovanie“

A. Dráhový diagram podprocesu – súčasný stav

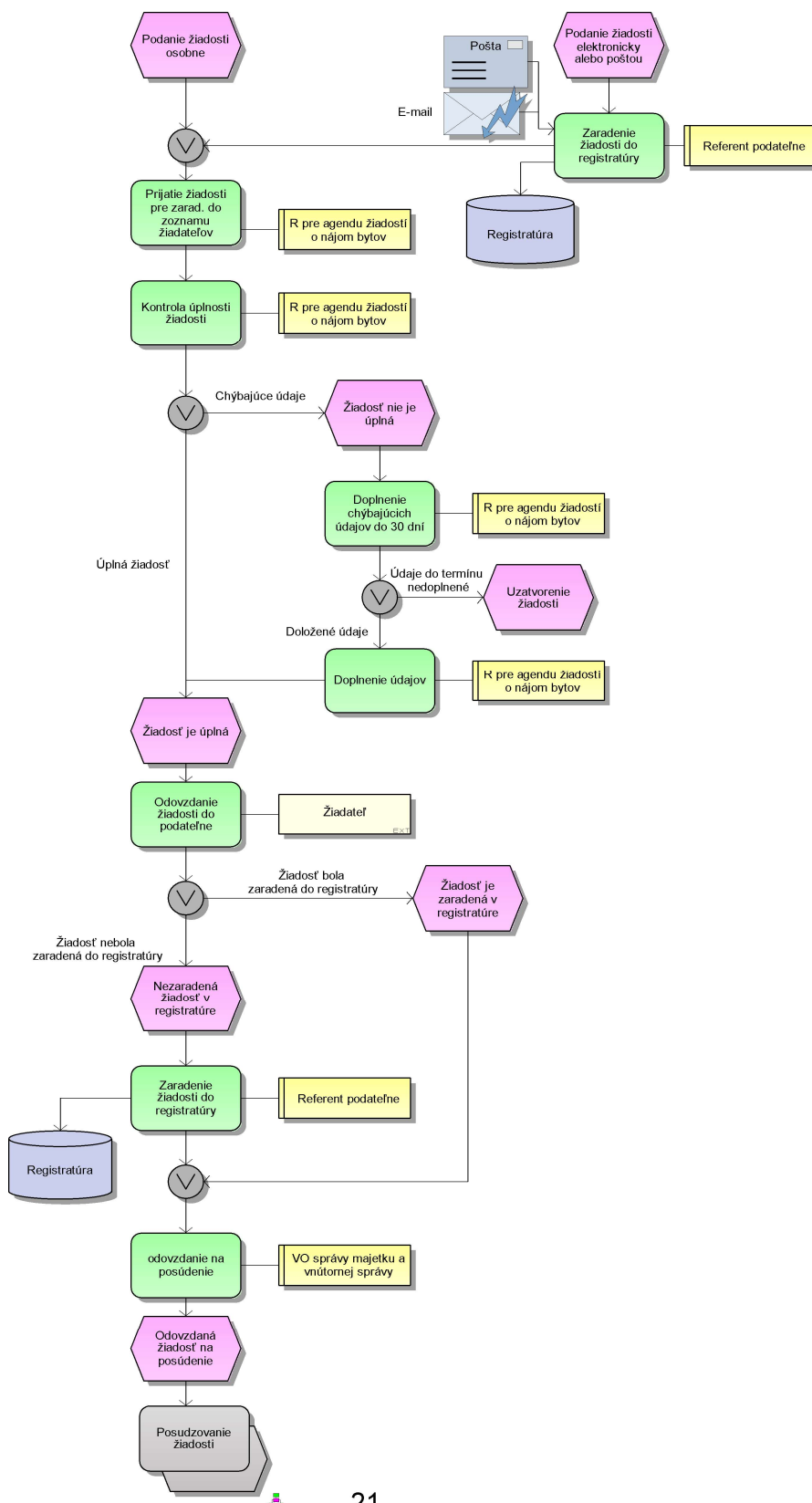




Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 21/ 28

B. Procesný diagram - súčasný stav



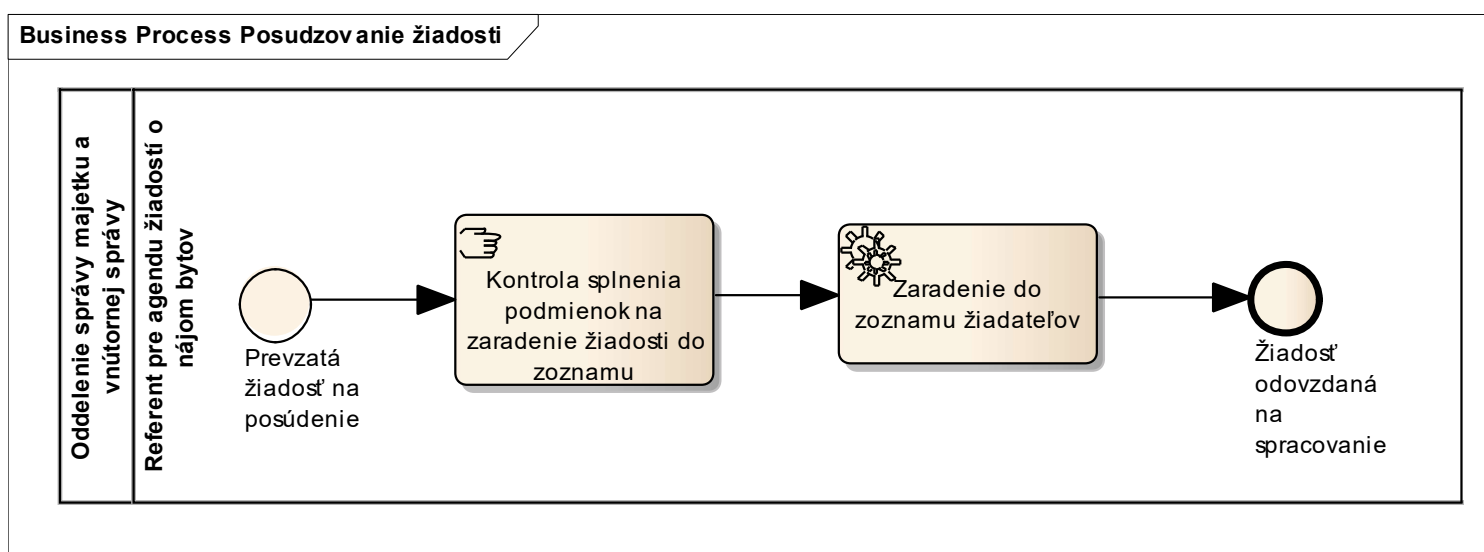


Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 22/ 28

8.4 Súčasný stav podprocesu „Posudzovanie žiadosti“

A. Dráhový diagram podprocesu – súčasný stav

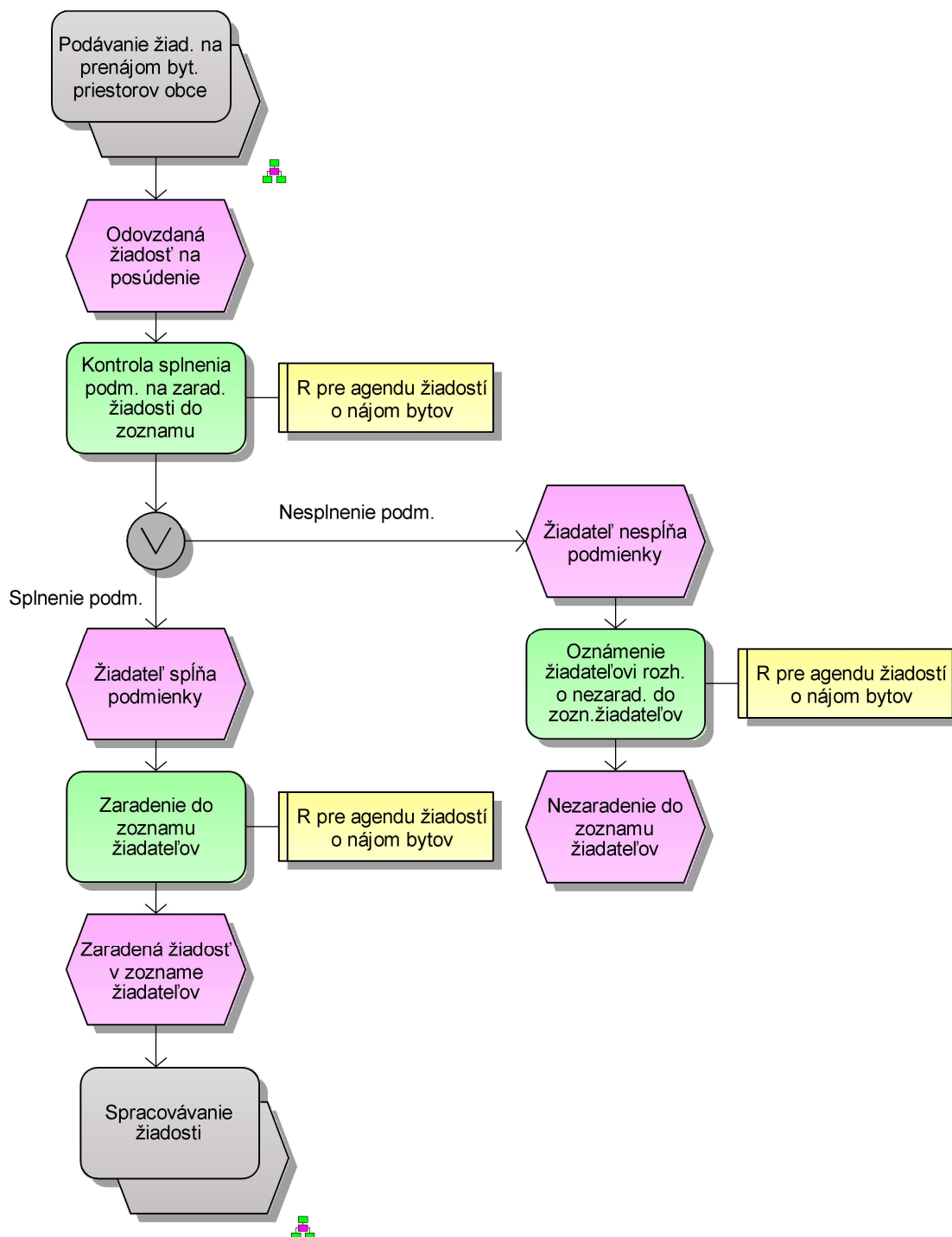




Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 23/ 28

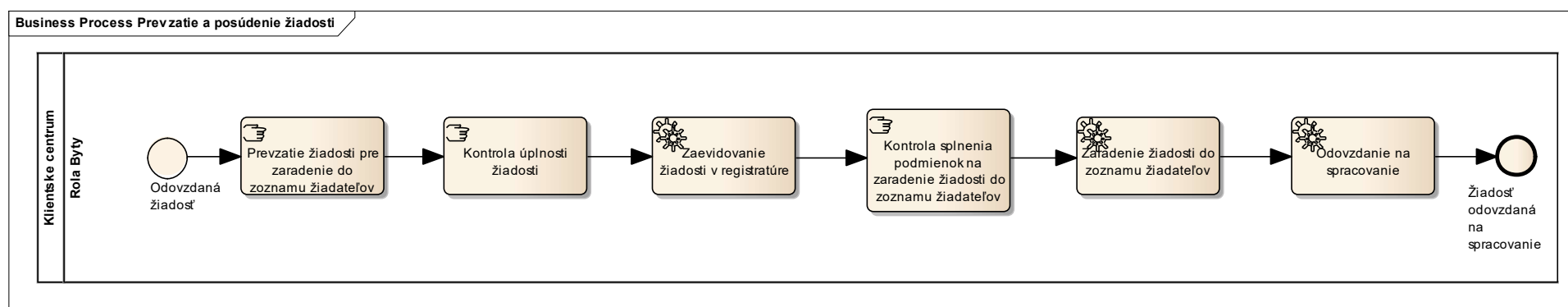
B. Procesný diagram - súčasný stav



	<p>Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ</p>	<p>Strana : 24/ 28</p>
---	---	------------------------

8.5 Podproces „Prevzatie a posúdenie žiadosti“ - po vytvorení Klientskeho centra

A. Dráhový diagram podprocesu – stav po vytvorení KC

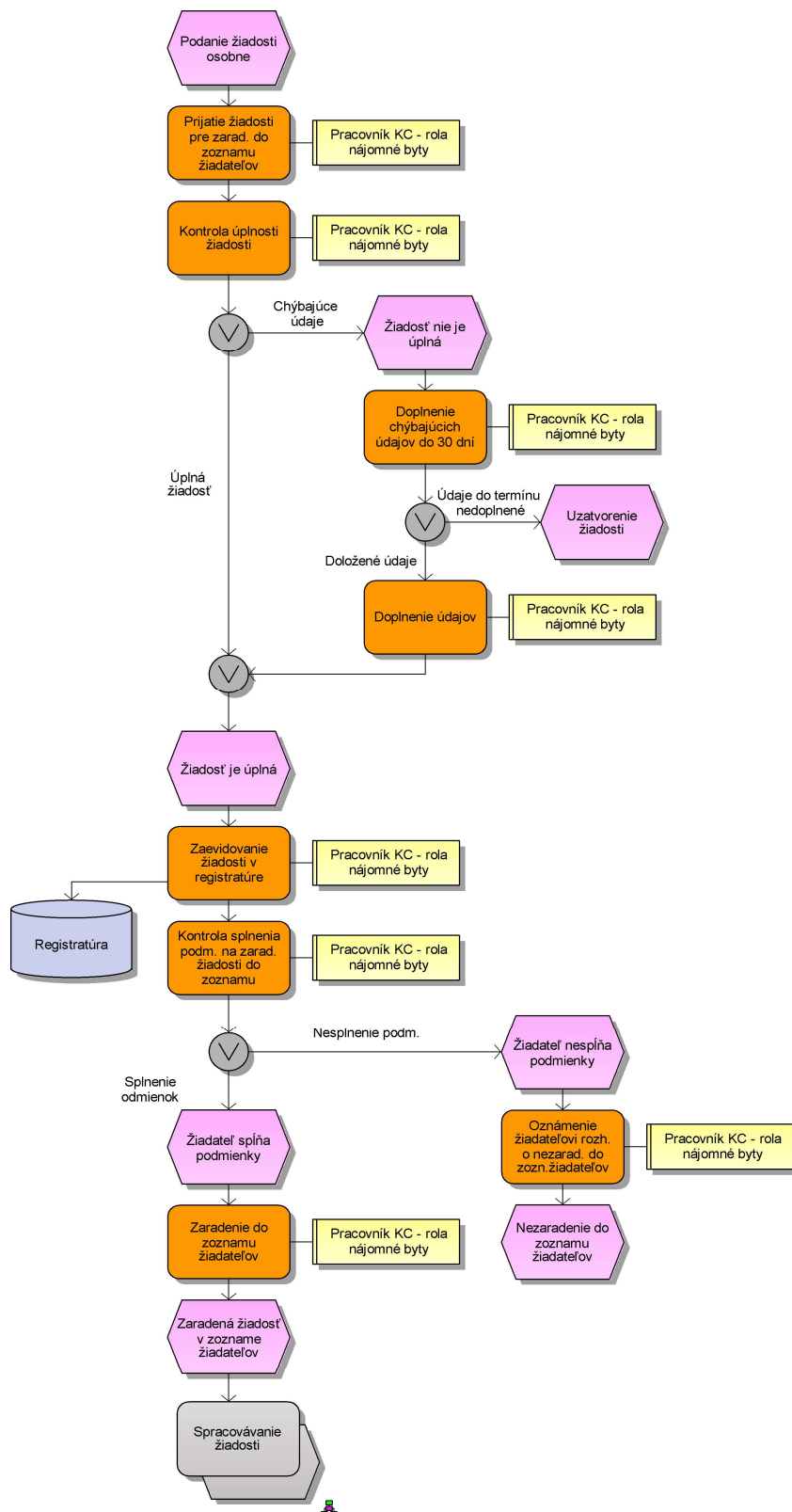




Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 25/ 28

B. Procesný diagram – stav po vytvorení KC





Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 26/ 28

9. Prínosy vybudovania Klientskeho centra

Výhody Klientskeho centra boli popísané v predchádzajúcich častiach 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 „netúlať“ 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.

10. Príklady fungujúcich Klientskych centier úradov miestnej samosprávy na Slovensku

MsÚ Ružomberok





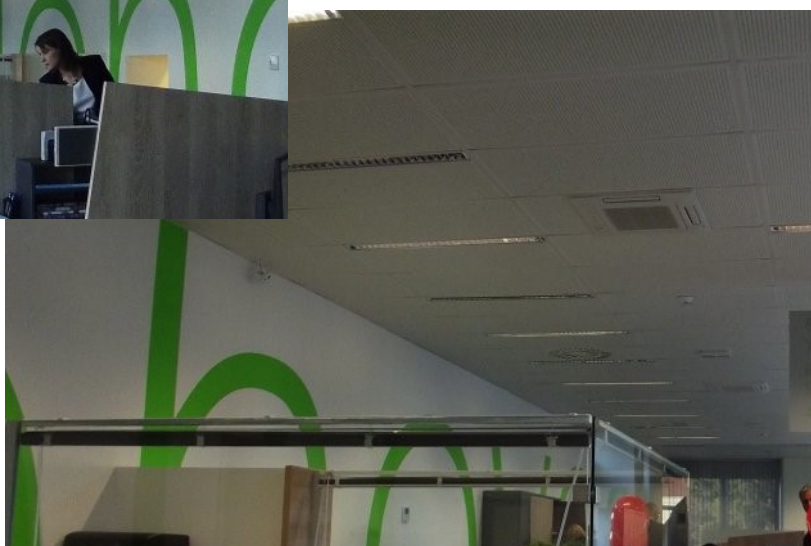
Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 27/ 28

MsÚ Trenčín



MsÚ Hlohovec





Identifikované procesy MÚ a ideový zámer vytvorenia Klientskeho centra MÚ

Strana : 28/ 28

MsÚ Fiľakovo



MsÚ Liptovský Mikuláš



MsÚ Banská Bystrica



Príloha č. 2: Predbežný harmonogram ďalšieho postupu

Krok	Termín
Prijatie zámeru manažmentom mestskej časti	T (predbežne 31.3.2019)
<ul style="list-style-type: none"> Prezentácia zámeru vytvorenia KC poslancom miestneho zastupiteľstva Prijatie rozhodnutia o realizácii zámeru 	
Identifikácia a výber procesov, ktoré sa budú realizovať v KC	T + 1 mes.
<ul style="list-style-type: none"> Workshop vedúcich zamestnancov za účelom výberu, resp. schválenia procesov KC 	
Vytvorenie projektového tímu, ktorý bude Klientske centrum pripravovať	T + 1 mes.
<ul style="list-style-type: none"> Určenie projektového manažéra Určenie členov projektového tímu – garantov za jednotlivé oblasti 	
Príprava podmienok pre vybudovanie KC - HW	T + 10 mes.
<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	T + 10 mes.
<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 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-mail, osobne podané informácie 	
Mediálna a fyzická prezentácia vybudovaného Klientskeho centra všetkým klientom miestneho úradu	T + 12 mes.
<ul style="list-style-type: none"> Prezentácia KC v médiách – výhody a prínosy pre klientov MÚ Prezentácia otvorenia KC obyvateľom, PO a FO MČ Slávnostné otvorenie KC 	

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

Akčný plán pre implementáciu zefektívňovania kvality MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto bol pripravený v priebehu novembra 2017. Vzhľadom na časový odstup medzi hodnotením samosprávy a implementáciou odporúčaní bol akčný plán pred samotnou implementáciou v priebehu apríla 2018 aktualizovaný, pričom naďalej plne vychádza z odporúčaní hodnotiacej správy z novembra 2017.

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

1. Identifikácia procesov MÚ a ideový zámer vybudovania Klientskeho centra na Miestnom úrade mestskej časti Bratislava-Nové Mesto
2. Stratégia rozvoja kultúry mestskej časti Bratislava - Nové Mesto

Ku každej strategickej priorite bol spracovaný príslušný Akčný plán. Ten bude spresnený (predovšetkým harmonogram) na základe ďalšieho postupu Aktivita č. 1 projektu.

Akčný plán č. 1 pre posilnenie kvality v samospráve MÚ Bratislava – Nové Mesto

Cieľ projektu:	Identifikácia procesov MÚ a vypracovanie ideového zámeru vytvorenia Klientskeho centra na Miestnom úrade Mestskej časti Bratislava-Nové Mesto
Termín dokončenia projektu:	31.12.2019
Gestor projektu:	Prednosta MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Analýza súčasného stavu fungovania MÚ	30.4.2018	Centire s.r.o.	www stránka zoznam služieb, Organizačný poriadok	Preskúvanie podkladov – externá spolupráca	Bez analýzy súčasného stavu fungovania MÚ nebude ďalšia práca na vypracovaní zámeru efektívna	Zistený stav	Kvalitnejšie vstupy do prípravy zámeru	N/A
Prezentácia výhod KC	15.5.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu fungovania MÚ	Prezentácia manažmentu mestskej časti	Nedostatočné presvedčenie manažmentu MČ o prínose KC	Prezentované Klientske centrum	Prijatie zámeru vytvorenia KC	N/A
Spracovanie ideového zámeru	30.6.2018	Centire s.r.o.	Analýza súčasného stavu fungovania MÚ, pripomienky	Spracovanie podkladov do dokumentu – externá spolupráca	Bez spracovania zámeru nebude mať manažment mestskej časti dostatočné informácie pre vytvorenie KC	Spracovaný dokument	Schválenie zámeru poslancami MČ	N/A
Schválenie zámeru vedením MČ	31.3.2019	Prednosta MÚ	Ideový zámer vytvorenia KC	Schválenie starostom a MZ	Neschválenie zámeru	Schválenie zámeru vybudovania KC	Príprava podmienok vybudovania KC	N/A

Kroky postupu / Opatrenia	Termín splnenia	Osobná zodpovednosť	Potrebné zdroje	Navrhnutá metóda	Dôsledok nesplnenia	Indikátor úspešného splnenia	Dopad	Udržateľnosť
Príprava HW KC	31.12.2019	Prednosta MÚ	Ideový zámer vytvorenia KC, pôdorysy prízemí budovy, technické požiadavky, priestorové požiadavky, požiadavky na vybavenie pracovísk...	Realizácia projektu	Nevytvorené technické a priestorové podmienky pre KC	Pripravené vhodné podmienky pre realizáciu KC	Vybudovanie KC	N/A
Príprava SW KC	31.12.2019	Prednosta MÚ	Ideový zámer vytvorenia KC	Realizácia projektu	Nevytvorené procesné a personálne podmienky pre KC, chýbajúce aktuálne interné smernice, poriadky a pracovné náplne, nevyškolený personál	Pripravené vhodné procesné a personálne podmienky pre realizáciu KC	Vybudovanie KC	N/A

Akčný plán č. 2 pre posilnenie kvality v samospráve MÚ Bratislava – Nové Mesto

Cieľ projektu:	Stratégia rozvoja kultúry mestskej časti Bratislava - Nové Mesto
Termín dokončenia projektu:	30.6.2019
Gestor projektu:	Prednosta MÚ mestskej časti Bratislava-Nové Mesto

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	Prednosta MÚ, starosta MČ	Návrh dokumentu	Interné posúdenie	Dokument nespôsobilý na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	N/A
Pripomienkovanie dokumentu v komisiách MZ	31.3.2019	Starosta MČ	Návrh dokumentu	Pripomienkovanie v komisiách	Dokument nespôsobilý na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	Dokument pripravený na schválenie	N/A
Schválenie dokumentu	31.3.2019	Starosta MČ	Finálny návrh dokumentu	Schválenie MZ	Neschválenie dokumentu	Dokument schválený MZ	Začiatok realizácie stratégie	Pravidelný odpočet v MZ
Zverejnenie dokumentu na webstránke MČ	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