

Závěrečná správa
k Zmluve o poskytovaní
poradenských a konzultačných
služieb zo dňa 22.12.2010

6Wizards, s.r.o., v01.01s, 15. 3. 2011

Obsah

1. Manažérske zhrnutie.....	4
2. Úvod.....	6
3. Opis súčasnej situácie organizácie v oblasti riadenia procesov a ľudských zdrojov	7
3.1 Poslanie, vízia a stratégia mesta Trenčín	7
3.2 Organizačné členenie mesta Trenčín	8
3.2.1 Organizačná štruktúra mesta Trenčín	9
3.2.2 Organizačná štruktúra mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o., Trenčín.....	11
3.2.3 Organizačná štruktúra Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o.	11
3.2.4 Organizačná štruktúra Školské zariadenia mesta Trenčín	12
3.2.5 Organizačná štruktúra KIC Trenčín, n. o.	13
3.3 Opis súčasnej situácie v oblasti riadenia procesov	13
3.3.1 Opis procesných rozhraní medzi mestským úradom a externými dodávateľmi služieb ..	16
3.3.2 Opis procesných rozhraní medzi mestským úradom a rozpočtovými organizáciami	16
3.3.3 Opis procesných rozhraní medzi mestským úradom a neziskovou organizáciou.....	18
3.3.4 Opis služieb poskytovaných občanom prostredníctvom Klientského centra.....	18
3.3.5 Realizácia a dokumentovanie procesov	20
3.4 Opis súčasnej situácie v oblasti riadenia ľudských zdrojov.....	24
3.4.1 Počty pracovníkov	24
3.4.2 Rozmiestnenie pracovníkov a dislokácia pracovísk mesta Trenčín.....	26
3.4.3 Agendy riadenia ľudských zdrojov na mestskom úrade	28
3.4.4 Mzdové náklady mestského úradu mesta Trenčín	30
4. Analýza a návrh optimalizačných opatrení procesov a systému ľudských zdrojov v jednotlivých oblastiach.....	31
4.1 Organizačné členenie mesta.....	32
4.1.1 Kultúrno-informačné centrum, n.o.....	32
4.1.2 Mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o.	33
4.1.3 Školské zariadenia mesta Trenčín, m.r.o.	33
4.1.4 Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o.	33
4.1.5 Prehľad predpokladaných úspor vyplývajúcich z optimalizácie ľudských zdrojov.....	34
4.2 Poplatky za vybrané služby poskytované mestom Trenčín	35
4.3 Poistenie.....	35
4.4 Analýza a návrh odporúčaní v členení podľa kapitol rozpočtu.....	37
4.4.1 Manažment a plánovanie	37

4.4.2	Propagácia a cestovný ruch.....	40
4.4.3	Interné služby.....	40
4.4.4	Služby občanom.....	44
4.4.5	Bezpečnosť.....	45
4.4.6	Doprava.....	45
4.4.7	Vzdelávanie.....	45
4.4.8	Šport.....	46
4.4.9	Kultúra	46
4.4.10	Prostredie pre život	47
4.4.11	Sociálne služby	47
4.4.12	Rozvoj mesta a bývanie	48
5.	Realizované odporúčania.....	48
5.1	Návrh zavedenia krízového riadenia.....	48
5.1.1	Operatívne krízové riadenie	48
5.1.2	Otvorenie problematiky Kolektívnej zmluvy.....	48
5.1.3	Získanie kontroly v oblasti finančných tokov mesta.....	49
5.1.4	Zavedenie systému platieb a finančného riadenia na dennej báze	49
5.1.5	Návrh na vytvorenie interných krízových tímov	49
5.2	Ďalšie realizované odporúčania súvisiace s dodávateľskými vzťahmi	50

1. Manažérske zhrnutie

V poslednom období bolo mesto Trenčín vystavené pôsobeniu viacerých negatívnych lokálnych i globálnych vplyvov. V dôsledku hospodárskej krízy prejavujúcej sa najmä znížením príjmov do mestského rozpočtu, ale najmä v dôsledku vnútorného nastavenia mesta, ktoré podľa nášho názoru nezodpovedá súčasným reálnym hospodárskym podmienkam, sa mesto dostalo do finančnej situácie, ktorú možno považovať za kritickú. Túto skutočnosť potvrdzuje i prieskum inštitútu INEKO, podľa ktorého je Trenčín tretím najzadlženejším mestom na Slovensku.

Taktiež sa domnievame, že vnútorné nastavenie mesta z pohľadu jeho systému riadenia, vnútorných procesov a ľudských zdrojov neumožňuje mestu na uvedené negatívne vplyvy dostatočne pružne a účinne reagovať. Bez zásadnej reštrukturalizácie a zmien systému riadenia a vnútorných procesov možno predpokladať ďalšie prehlbovanie kritického stavu, v ktorom sa mesto Trenčín v súčasnosti nachádza. Úzkymi miestami, podľa našich zistení, ktoré v ďalších častiach táto správa dokumentuje, sú najmä:

- existujúca a narastajúca zadlženosť mesta;
- finančná nedisciplinovanosť;
- netransparentnosť systému riadenia;
- zlyhávanie kontrolných mechanizmov vysunutých činností (Outsourcing, činnosti rozpočtových organizácií mesta Trenčín);
- rastúci tlak na poskytovanie dotácií v oblasti kultúry a športu;
- narastajúci tlak na zvyšovanie rozsahu poskytovaných sociálnych služieb;
- rastúci tlak na zvyšovanie počtu materských škôl;
- netrhové ceny s narastajúcim uplatňovaním rôznych drobných, nekontrolovaných zliav za služby poskytované mestom Trenčín;
- neadekvátne, netrhové ceny nájmov prípadne výpožičky nehnuteľností;
- zvýšené náklady v dôsledku vysokých cien a nárastu objemu služieb realizovaných outsourcingom;
- nízka kvalita podpory manažérskych procesov informačnými systémami;
- zhoršujúci sa stav nehnuteľností;
- neukončené a rozpracované investičné akcie z minulých období.

Vzhľadom k uvedenému odporúčame, aby mesto Trenčín ku svojmu ozdraveniu pristúpilo systematicky, menej sa spoliehalo na svoju finančnú závislosť od štátnych dotácií a nepodceňovalo súčasnú situáciu súvisiacu s hospodárskou krízou. V tomto kontexte uvádzame niekoľko všeobecných, systémových odporúčaní:

- prehodnotiť súčasnú expanzívnu a rozvojovo-orientovanú stratégiu a strategicky sa zamerať skôr na trvalo udržateľný rozvoj;
- zvýšiť finančnú disciplínu s dôrazom na hospodárnosť fungovania mesta vo všetkých oblastiach;
- reštrukturalizovať dlhy;
- zaviesť kontrolné mechanizmy a zabezpečiť ich vysokú účinnosť;
- znížiť objem outsourcovaných činností;
- zrušiť rozpočtové organizácie a neziskovú organizáciu;
- zvýšiť ceny mestom poskytovaných služieb (napr. nájmy poskytovaných mestom);

- znížiť zľavy poskytované mestom Trenčín a redukovať prípadne spoplatniť služby poskytované zdarma;
- znížiť úroveň dotácií;
- redukovať náklady na ľudské zdroje (realizovať hromadné prepúšťanie);
- centralizovať dislokované pracoviská;
- centralizovať podporné procesy a služby;
- zaviesť manažérsky reporting s podporou informačných systémov.

Špecifikáciu odporúčaní v podobe konkrétnych opatrení spolu s rámcovým postupom ich uplatnenia v praxi uvádzame v nasledujúcom texte tejto správy. Prínos odporúčaní obsiahnutých v tejto správe v prípade ich aplikácie nespočíva len v okamžitej stabilizácii finančnej situácie a ďalších kritických problémov ale tiež v prehľadnení a v systémovom, koncepčnom nastavení fungovania mesta Trenčín z dlhodobého hľadiska.

Predpokladané priame finančné úspory vyplývajúce z navrhovanej optimalizácie ľudských zdrojov – v prípade ich správneho uplatnenia v plnom rozsahu - predstavujú v roku 2011 hodnotu cca 365 000,- EUR a v roku 2012 cca 1 890 000,- EUR. Uplatnenie opatrení týkajúcich sa služieb poskytovaných mestom Trenčín môže do mestského rozpočtu priniesť mesačne ďalších cca 42 000,- EUR, čo predstavuje možný 12 mesačný nárast príjmov o cca 504 000 EUR.

Odporúčania uvedené v tejto správe je vhodné aplikovať v synergii s odporúčaniami súbežne realizovaného právneho a ekonomického auditu mesta Trenčín.

2. Úvod

Táto analýza bola vypracovaná na základe Zmluvy o poskytovaní poradenských a konzultačných služieb (Zmluva č. 897/2010 v rozsahu 32 osobodní). V zmysle Zmluvy bolo cieľom mesta Trenčín s využitím poradenstva poskytovaného spoločnosťou 6Wizards, s.r.o. získať analýzu súčasného stavu organizácie v oblasti riadenia procesov a ľudských zdrojov.

Analýza bola realizovaná v období nástupu nového primátora mesta Trenčín a vyhláseného rozpočtového provizória. Cieľom bolo overiť fungovanie procesov a systému riadenia ľudských zdrojov z pohľadu fungovania vitálnych funkcií mesta Trenčín a získať celkový obraz o fungovaní mesta Trenčín pre rýchle zorientovanie sa nového manažmentu v súčasnej situácii.

Pri opise súčasnej situácie sme vychádzali z informácií získaných počas pracovných stretnutí a z dokumentov akými sú napr.:

1. Organizačná štruktúra mesta Trenčín vrátane mestského úradu až po úroveň pracovných pozícií;
2. Organizačné štruktúry a zriaďovacie listiny vybraných organizácií v riadiacej pôsobnosti mesta Trenčín;
3. Organizačný poriadok mestského úradu mesta Trenčín;
4. Dokumentácia systému manažérstva kvality podľa ISO;
5. Rozpočet mesta;
6. Doklady k vybraným finančným operáciám;
7. Vybrané zmluvy;
8. Opis informačných systémov;
9. Údaje pre benchmarking.

Dokument správy je členený do dvoch základných logických častí:

1. Opis súčasnej situácie organizácie v oblasti riadenia procesov a ľudských zdrojov,
2. Analýza a návrh optimalizačných opatrení riadenia procesov a ľudských zdrojov v jednotlivých oblastiach.

3. Opis súčasnej situácie organizácie v oblasti riadenia procesov a ľudských zdrojov

Táto kapitola opisuje stav mesta Trenčín z pohľadu riadenia procesov a ľudských zdrojov k 30.11.2010, analyzovaného v období od 1.12.2010 do 15.3.2011.

3.1 Poslanie, vízia a stratégia mesta Trenčín.

Víziu a poslanie má mesto Trenčín definovanú v dokumente „Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Trenčín 2004 – 2006 a 2007 – 2015“ nasledovne:

Vízia mesta Trenčín:

„Mesto Trenčín bude modernou metropolou Považia i celého Slovenska, ktorá bude priťahovať obyvateľov i návštevníkov svojou unikátnou polohou, históriou i priateľským prostredím pre život a podnikanie. Bude mestom slobodných, spokojných a sebavedomých ľudí, ktorým bude poskytovať priaznivé podmienky pre ich vlastnú osobnú iniciatívu, schopnosti a cestu za vlastným šťastím.“

Vízie mestského úradu mesta Trenčín neboli totožné s víziou mesta a boli pre riadenie ISO zadané nasledovne:

„Zvyšovať bezpečnosť občanov v meste Trenčín.

Vytvoriť ekonomický a integrovaný systém dopravy.

Budovať systém školstva, kde rozhodujú priami účastníci edukačného procesu.

Podporovať spravodlivú sociálnu politiku.“

Poslanie mesta Trenčín:

„Nepoznáme individuálne prania všetkých občanov, ale naším cieľom je ich spokojnosť. Samospráva mesta Trenčín bude preto vytvárať priaznivé podmienky a informačné kanály pre všetky súkromné iniciatívy, ktoré umožnia v čo najväčšej miere naplňať jednotlivé predstavy občanov. mesto Trenčín bude zároveň iniciátorom politickej koordinácie v rámci trenčianskeho regiónu. Všetky činnosti, ktoré realizuje mesto Trenčín, budeme kriticky prehodnocovať, či sa nedajú realizovať efektívnejšie a kvalitnejšie ku prospechu všetkých občanov. Sme priateľskou samosprávou, ktorá vytvára dobré podmienky pre naplnenie individuálnych prání všetkých jednotlivcov prostredníctvom ich vlastných schopností na ceste za ich vlastným šťastím.“

3.2 Organizačné členenie mesta Trenčín

Úlohy mesta Trenčín sú vykonávané prostredníctvom pracovníkov:

- **Mestského úradu** (prevažne administratívne činnosti);
- **Rozpočtových organizácií** mesta Trenčín (najmä odborné činnosti);
- **Neziskovej organizácie** (služby Kultúrno-informačného strediska);
- **Obchodných spoločností** s majetkovou účasťou mesta Trenčín;
- **Externých dodávateľov** (odpadové hospodárstvo, správa mestskej zelene, stavebná činnosť, údržba komunikácií, autobusová doprava, správa verejného osvetlenia a pod.).

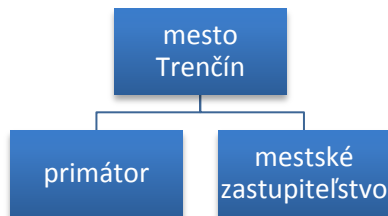
V nasledujúcich podkapitolách je zobrazená organizačná štruktúra mestského úradu ako aj organizačné štruktúry jednotlivých mestských rozpočtových organizácií a neziskovej organizácie. Uvedené schémy organizačných štruktúr nezahŕňajú organizačné štruktúry základných škôl, umeleckej základnej školy a Centra voľného času.

Organizačné štruktúry uvedené v tejto správe boli vypracované na základe čiastkových podkladov a stretnutí s riadiacimi pracovníkmi jednotlivých organizácií.

3.2.1 Organizačná štruktúra mesta Trenčín

Mesto Trenčín je právnickou osobou, samostatne hospodáriacou s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami za podmienok stanovených zákonom, všeobecne záväznými nariadeniami mesta a organizačnými predpismi mesta. Jednou zo základných noriem mesta je Štatút mesta Trenčín.

Orgánmi mesta sú mestské zastupiteľstvo a primátor mesta.

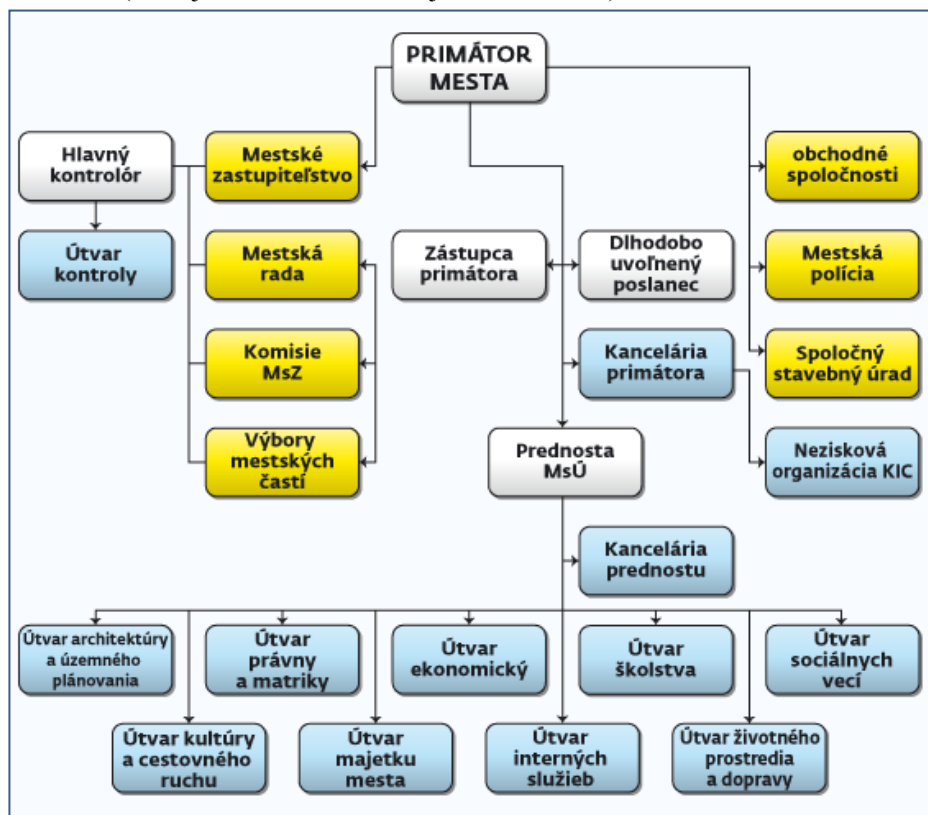


Obr. 1 Orgány mesta

Primátor je predstaviteľom mesta a najvyšším výkonným orgánom mesta.

Mestské zastupiteľstvo zriaďuje, ruší a kontroluje rozpočtové a príspevkové organizácie. Mestský úrad nemá právnu subjektivitu.

Vzťahy medzi primátorom a mestským zastupiteľstvom ako aj ďalšími podriadenými organizačnými jednotkami a organizáciami v riadiacej pôsobnosti mesta Trenčín detailnejšie opisuje nižšie uvedená organizačná štruktúra (zverejnená na internetovej stránke mesta).



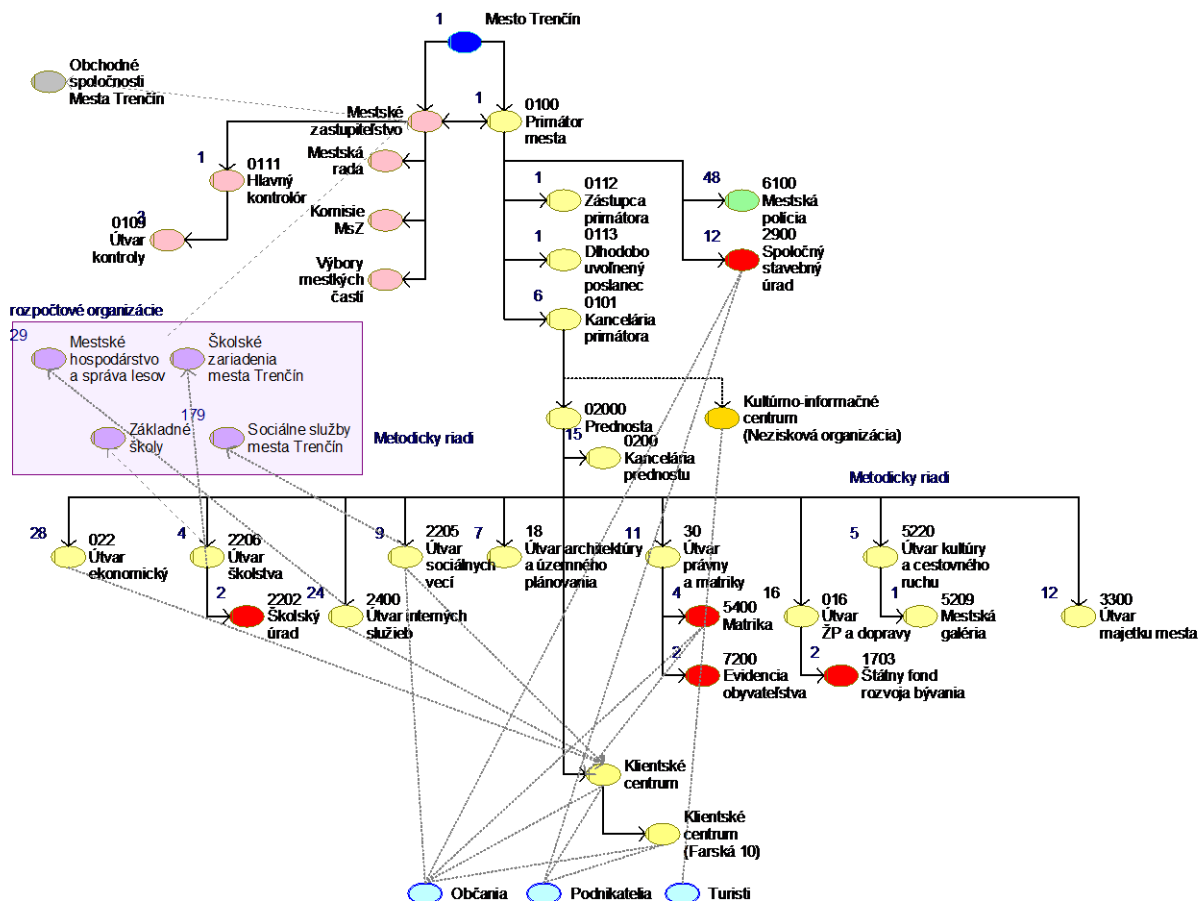
Obr. 2 Existujúca zverejnená organizačná štruktúra mesta Trenčín

Procesné postupy spolupráce medzi primátorom a mestským zastupiteľstvom detailnejšie definuje Rokovací poriadok mestského zastupiteľstva, Rokovací poriadok komisií mestského zastupiteľstva a Rokovací poriadok mestskej rady.

Zistenie

Na mestskom úrade neexistuje prehľadná schéma jednoznačne definujúca špecifické väzby medzi mestským úradom a jeho organizačnými jednotkami, štátom, rozpočtovými a neziskovými organizáciami, ako aj externými dodávateľmi, čo znižuje prehľadnosť a efektivitu riadenia mesta.

Nižšie priloženú organizačnú štruktúru mesta Trenčín sme vypracovali na základe poskytnutých písomných materiálov a informácií zo stretnutí s pracovníkmi mesta Trenčín. Uvedená organizačná štruktúra obsahuje počty zamestnancov jednotlivých organizačných jednotiek ako aj číselné označenie organizačných jednotiek mestského úradu. V priloženej organizačnej štruktúre sú zakreslené najmä vzťahy, ktoré boli predmetom ďalšieho skúmania. Mapa z dôvodu prehľadnosti nezachytáva všetky vzťahy a špecifiká mesta Trenčín.

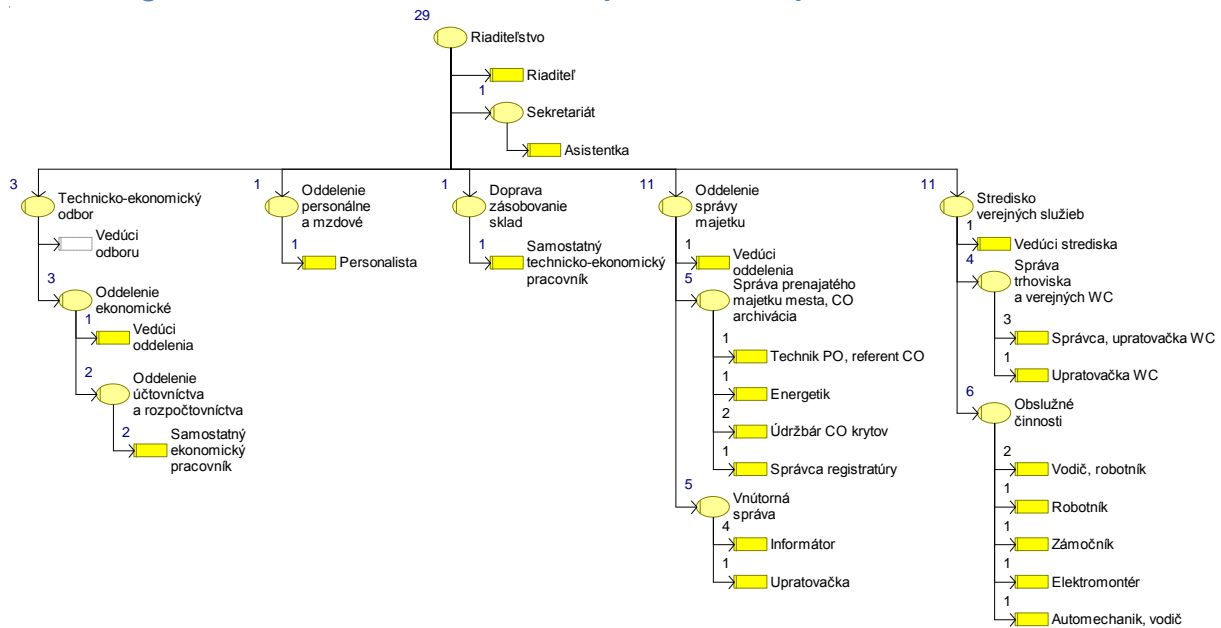


Legenda

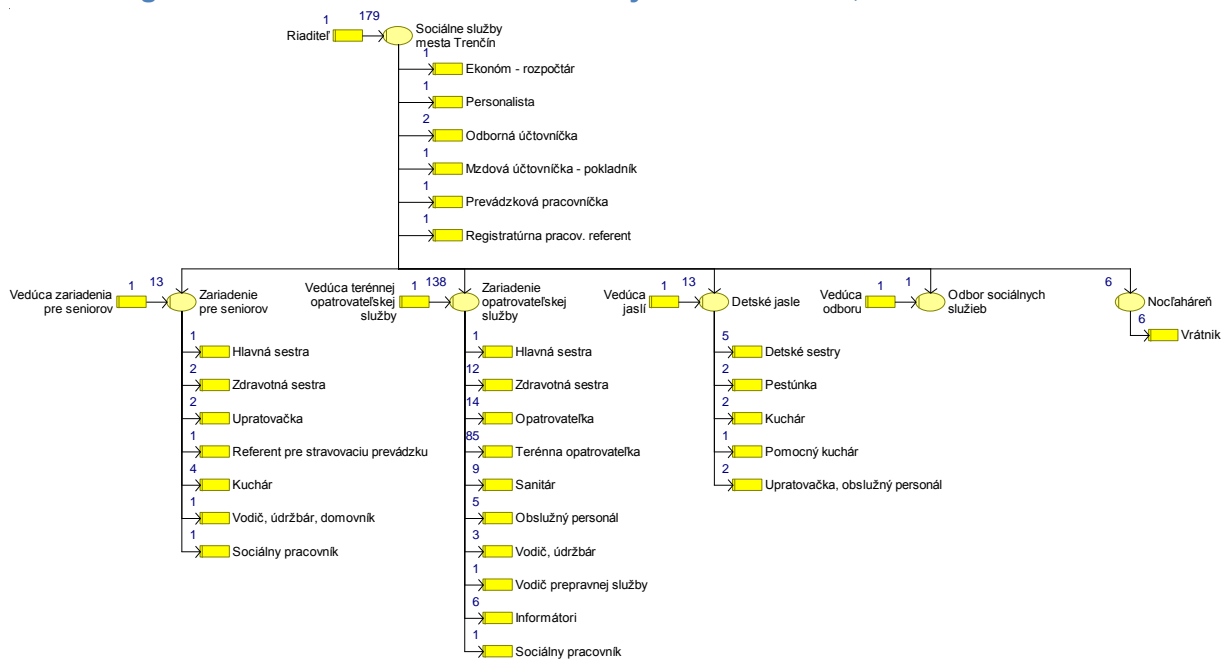
	Organizačné jednotky Mestského úradu		Organizačné jednotky zriadené na základe Zákona o obecnom zriadení		Organizačné jednotky s preneseným výkonom štátnej správy		Zákazníci		Právny subjekt
	Mestské zastupiteľstvo a jeho organizačné zložky		Neziskové organizácie		Obchodné spoločnosti Mesta Trenčín		Rozpočtové organizácie Mesta Trenčín		

Obr. 3 Organizačná štruktúra a vzťahy mesta Trenčín

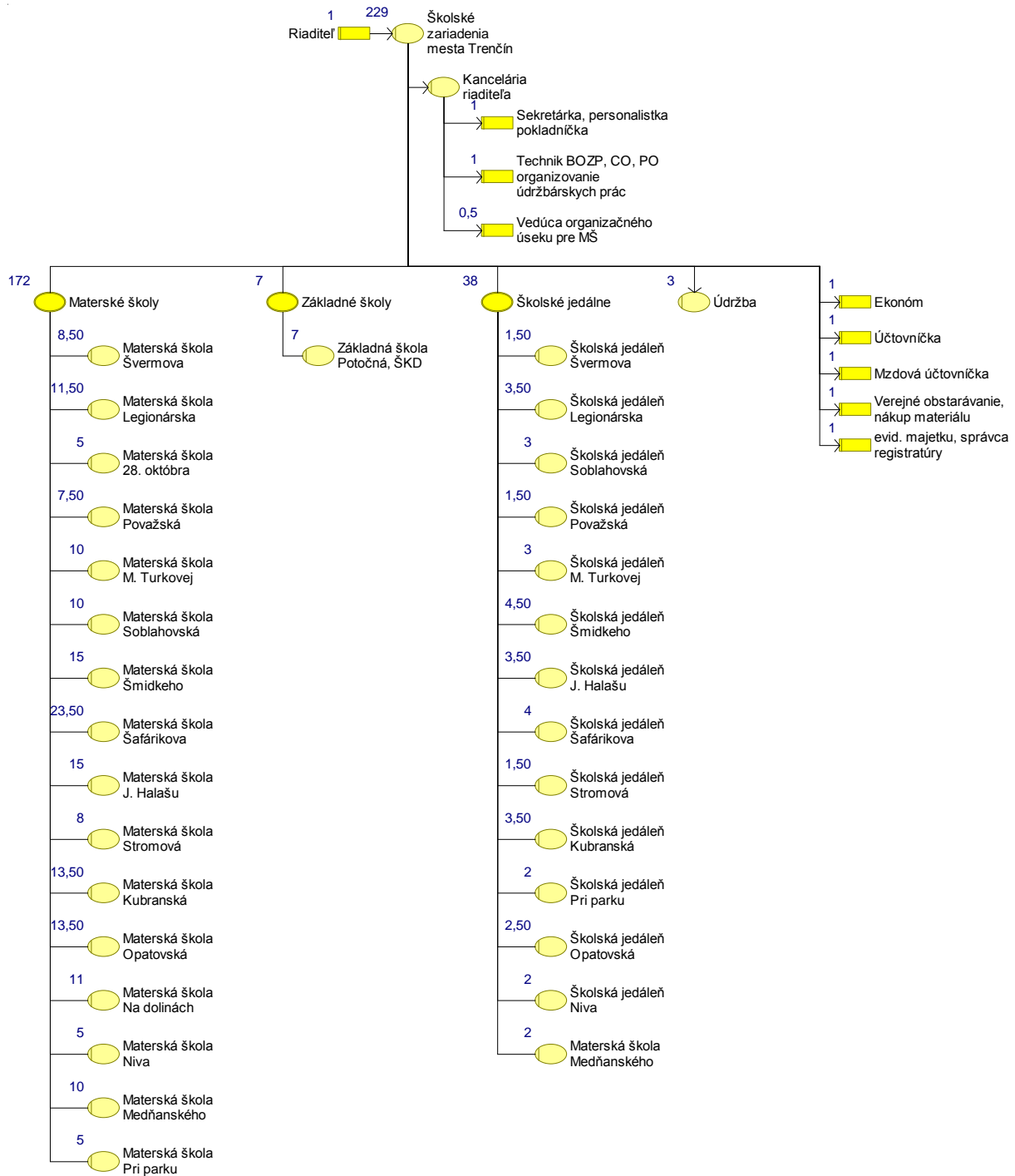
3.2.2 Organizačná štruktúra mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o., Trenčín



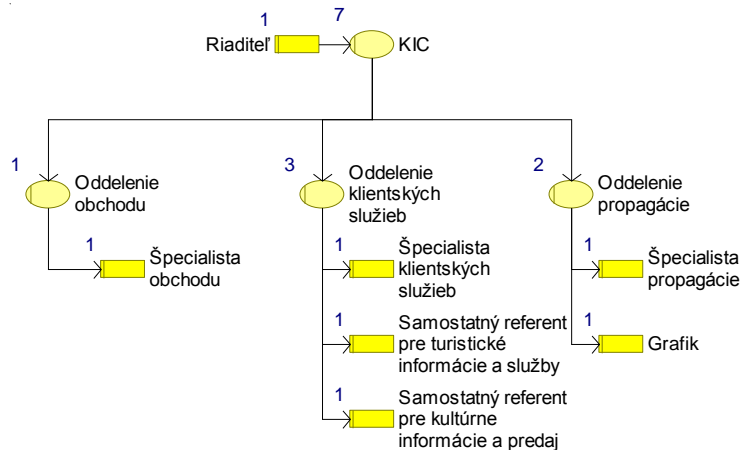
3.2.3 Organizačná štruktúra Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o.



3.2.4 Organizačná štruktúra Školské zariadenia mesta Trenčín



3.2.5 Organizačná štruktúra KIC Trenčín, n. o.

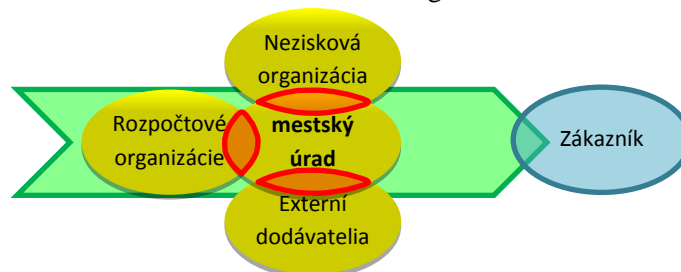


3.3 Opis súčasnej situácie v oblasti riadenia procesov

V ďalších častiach je táto správa zameraná najmä na skúmanie procesov a procesných rozhraní mestského úradu.

Zatiaľ čo manažérske a podporné procesy mestského úradu mesta Trenčín sú vykonávané organizačnými jednotkami mestského úradu, hlavné procesy a služby s nimi súvisiace sú vykonávané:

1. Odbornými organizačnými jednotkami mestského úradu;
2. Rozpočtovými organizáciami mesta Trenčín;
3. Neziskovou organizáciou mesta Trenčín;
4. Externými dodávateľmi služieb formou outsourcingu.



Obr. 4 Organizačné zabezpečenie a organizačné rozhrania služieb mestského úradu

Mestský úrad vykonáva prevažne administratívne činnosti. Činnosti, pri ktorých mestský úrad spolupracuje s externými dodávateľmi, rozpočtovými organizáciami, neziskovou organizáciou predstavujú procesné rozhrania, ktoré sú rizikové, najmä pokiaľ nie sú jasne zadané postupy a pravidlá. Práve na rozhraniach procesov môže dochádzať ku vzniku nehospodárnosti v dôsledku netransparentnosti a chýbajúcich kontrolných mechanizmov.

Zistenie

V rámci mesta neexistuje centralizované riadenie a kontrola spolupráce mestského úradu s dodávateľmi služieb.

Z pohľadu minulosti prebehlo riadenie procesov mestského úradu nasledovným vývojom:

- v roku 2002 bol v meste realizovaný Personálny a organizačný audit „mestského úradu“;
- v roku 2005 bolo na mestskom úrade zavedené procesné riadenie;
- v roku 2006 bol na mestskom úrade zavedený systém manažerstva kvality podľa ISO;
- mesto Trenčín bolo zapojené i do súťaže CAF (Model excelentnosti).

V súčasnosti mestský úrad naďalej využíva systém manažerstva kvality podľa ISO. V rámci zavedeného systému manažerstva kvality disponuje mestský úrad:

- vypracovanou procesnou dokumentáciou, ktorá obsahuje 28 procesných smerníc;
- dokumentáciou manažerstva kvality vrátane príručky kvality a definovanej politiky kvality obsahujúcej víziu a stratégiu mestského úradu;
- personálnymi kapacitami vyčlenenými v rámci mesta Trenčín pre podporu systému manažerstva kvality (manažér kvality, interní audítori).

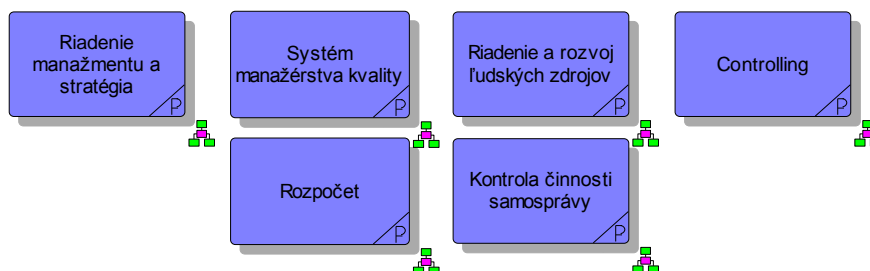
Každé 3 roky je systém manažerstva kvality recertifikovaný, pričom každý rok prebieha dozorný audit. Posledný recertifikačný audit bol uskutočnený v roku 2009.

TRENČÍN

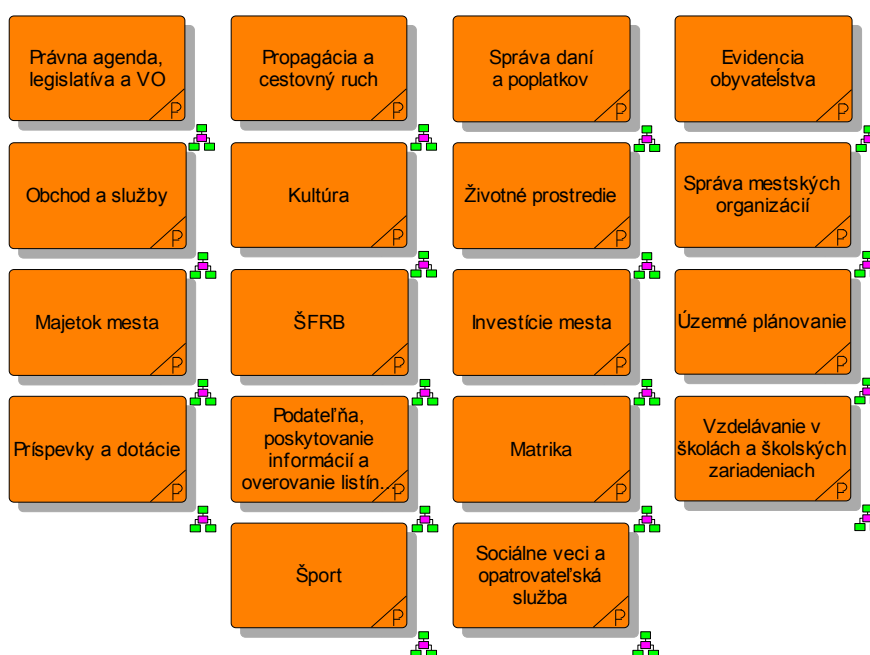


Mapa procesov
MsÚ Trenčín

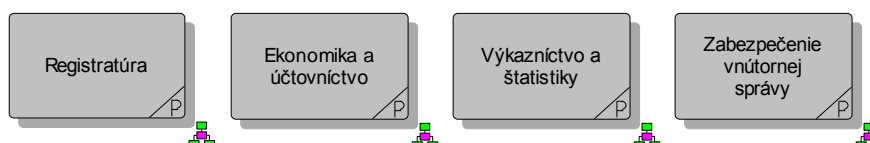
Manažérske procesy



Hlavné procesy

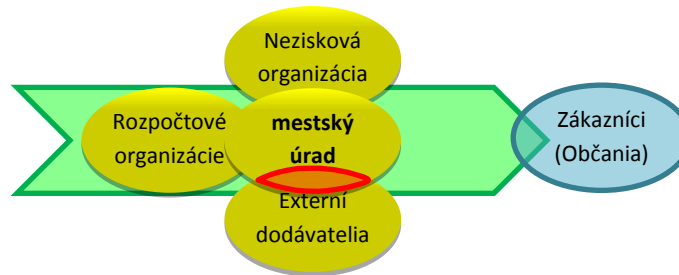


Podporné procesy



Obr. 5 Členenie procesov mestského úradu (dokumentácia ISO)

3.3.1 Opis procesných rozhraní medzi mestským úradom a externými dodávateľmi služieb



Obr. 6 Organizačné zabezpečenie a organizačné rozhrania služieb mestského úradu

Mestský úrad vykonáva prevažne administratívne činnosti. Väčšinu činností súvisiacich s inými ako administratívnymi službami pre obyvateľstvo vykonáva prostredníctvom externých spoločností formou outsourcingu. Medzi takéto činnosti patria napr.:

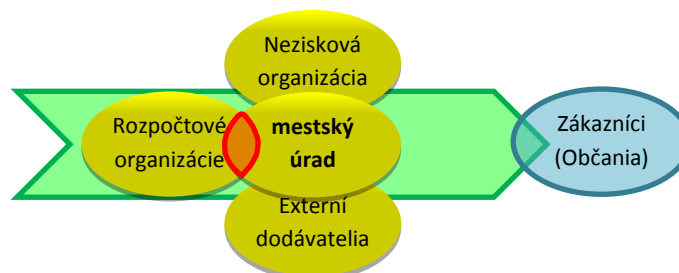
- starostlivosť o mestskú zeleň,
- starostlivosť o lesopark,
- detské ihriská,
- stavebná údržba komunikácií,
- zimná údržba ciest,
- zabezpečovanie prevádzky mestských zdrojov tepla a súvisiacich technológií,
- zber, preprava, zhodnocovanie a zneškodňovanie odpadu,
- zabezpečenie autobusovej dopravy,
- zabezpečenie prevádzky, rekonštrukcie, modernizácie, investície a údržby verejného osvetlenia a cestnej svetelnej signalizácie a iné.

Medzi najväčších dodávateľov mesta Trenčín patria spoločnosti:

- Marius Pedersen, a.s.;
- Slovenská autobusová doprava Trenčín, a.s.;
- ERES, a.s.;
- Siemens, s.r.o.

V rámci procesov zabezpečenia týchto služieb, je spravidla úlohou mesta riadiť kompletný proces poskytovania služby. Riadenie v tomto zmysle by malo predstavovať najmä plánovanie, objednávanie, kontrolu a platbu poskytovaných služieb, a to v súlade so schváleným rozpočtom mesta.

3.3.2 Opis procesných rozhraní medzi mestským úradom a rozpočtovými organizáciami



Obr. 7 Organizačné zabezpečenie a organizačné rozhrania služieb mestského úradu

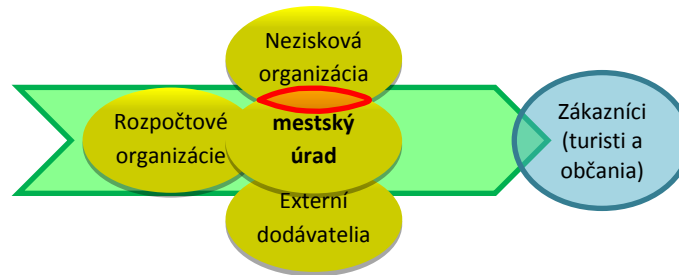
Časť procesov mestský úrad vykonáva prostredníctvom rozpočtových organizácií zriadených mestom Trenčín, medzi ktoré patria:

- Mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o., Trenčín;
- Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o.;
- Školské zariadenia mesta Trenčín;
- Základné školy;
- Základná umelecká škola;
- Centrum voľného času.

Na základe zistení možno konštatovať, že ide prevažne o činnosti, ktoré možno považovať za nelukratívne pre podnikateľskú sféru. Ide napríklad o činnosti:

- prevádzkovanie a údržba mestského rozhlasu, vodníka, pitných fontán a mobilnej ľadovej plochy;
- bezplatné prevádzkovanie verejných WC,
- oprava a údržba zábranového systému,
- prevádzkovanie a údržba nehnuteľného majetku vo vlastníctve mesta Trenčín vrátane zabezpečenia energií,
- správa CO úkrytov,
- pestovanie, obnovuje a ochrana lesov v záujme ich zachovania a zveľaďovania,
- výkon neodkladných opatrení na likvidáciu následkov živelných pohrôm, prípadne kalamít,
- výkon ochranej služby a protipožiarne opatrenia na zverenom lesnom majetku mesta,
- zabezpečenie dôslednej hygieny lesných porastov, údržby ciest, zväžnic, chodníkov, budov a iných stavieb potrebných pri obhospodarovaní lesov mesta Trenčín,
- výkon činností rozvíjajúcich informovanosť verejnosti o význame lesa a o práci v lese zameranej na zlepšenie vzťahu človeka k lesu a prírode,
- správa a údržba zariadení kyseliek,
- prevádzkovanieestskej záhrady,
- organizovanie voľnočasových aktivít pre deti a mládež,
- výchovno-pedagogická činnosť.

3.3.3 Opis procesných rozhraní medzi mestským úradom a neziskovou organizáciou



Obr. 8 Organizačné zabezpečenie a organizačné rozhrania služieb mestského úradu

Jedinou neziskovou organizáciou mesta Trenčín je KIC Trenčín, n.o. (Kultúrno-informačné centrum) KIC Trenčín, n.o. poskytuje najmä verejnoprospešné služby v oblasti kultúry a cestovného ruchu pre turistov. Medzi tieto činnosti patria napr.:

- predpredaj vstupeniek,
- predaj suvenírov a propagačných materiálov,
- rezervácia hotelov,
- vydávanie mesačníka Kam v Trenčíne,
- propagácia turistických cieľov a podujatí mesta,
- administrácia vlastnej web-stránky a časti web-stránky mesta.

3.3.4 Opis služieb poskytovaných občanom prostredníctvom Klientského centra

Klientské centrum na mestskom úrade v Trenčíne bolo otvorené 3. mája 2004 s cieľom zavedenia služby komplexného vybavenia klienta na jednom mieste. Otvorenie klientského centra inými slovami sledovalo cieľ zefektívnenia vybavovania žiadostí, poskytovania informácií a služieb občanom zo strany samosprávy.

! Zistenie

Klientské centrum nebolo zriadené ako organizačná jednotka mestského úradu.

Jednotliví pracovníci Klientského centra podliehajú riadeniu riadiacich pracovníkov odborných útvarov, ktorých agendu na Klientskom centre vykonávajú. Nie sú navzájom zastupiteľní a nie sú rovnomerne vyťažení.

Služby poskytované Klientským centrom:

- poskytovanie informácií (o fungovaní mestského úradu a službách, ktoré občanom poskytuje)
- príjem žiadostí (oznámenia, ohlásenia)
- informovanie o podmienkach vybavenia žiadosti a výdaj tlačiva žiadosti
- vysvetlenie náležitostí žiadosti a dokumentov, ktoré je potrebné k žiadosti doložiť
- pomoc pri vyplnení žiadosti
- vstupná kontrola žiadostí
- zaevidovanie do internej pošty
- odovzdanie žiadosti na spracovanie v tzv. back-office (t.j. v odbornom zázemí úradu)
- vybavenie žiadostí
- kompletne vybavenie požiadavky klienta
- založenie a evidencia dokumentov súvisiacich s vybavením žiadosti klienta
- detský kútik

Počet pracovníkov v rámci jednotlivých agend zabezpečovaných Klientským centrom (Mierové námestie, budova 1):

Agenda	Počet pracovníkov
Podateľňa	3
Evidencia obyvateľstva	2
Obchod a služby	1
Sociálna pomoc	1
Dane a poplatky	2
Osvedčovanie	2
Životné prostredie, doprava	2
Pokladňa	1
Koordinácia Klientského centra	1

Ďalšie klientské centrum s dvoma pracovníkmi sídli na Farskej 10.

3.3.5 Realizácia a dokumentovanie procesov

Procesy sú dokumentované veľmi všeobecne, bez definovania jasných postupností krokov, čo môže spôsobiť:

- nemožnosť riadenia vrátane kontroly procesu;
- diskontinuitu procesu (Činnosti na seba nenadväzujú, vzniká nadmerná prácnosť, dochádza ku konfliktom a pod.);
- nesprávne vykonávanie procesu s dopadom na hospodárenie;
- nekvalitu výstupov a poskytovaných služieb;
- celkové zlyhanie procesu;
- porušenie platných všeobecne záväzných a vnútroorganizačných predpisov;
- porušenie zmluvných podmienok s hrozbou vzniku súdnych sporov.

! Zistenie

Aj napriek tomu, že procesy sú dokumentované veľmi všeobecne, dá sa z nich vyčítať úmysel a základná logika procesu. Po preskúmaní hlavných procesov môžeme konštatovať, že boli hrubo porušované. Z procesov, ktoré majú najväčší vplyv na finančné zdravie mesta Trenčín, boli takto porušené najmä manažérske procesy:

Ekonomika a účtovníctvo



LEGENDA:



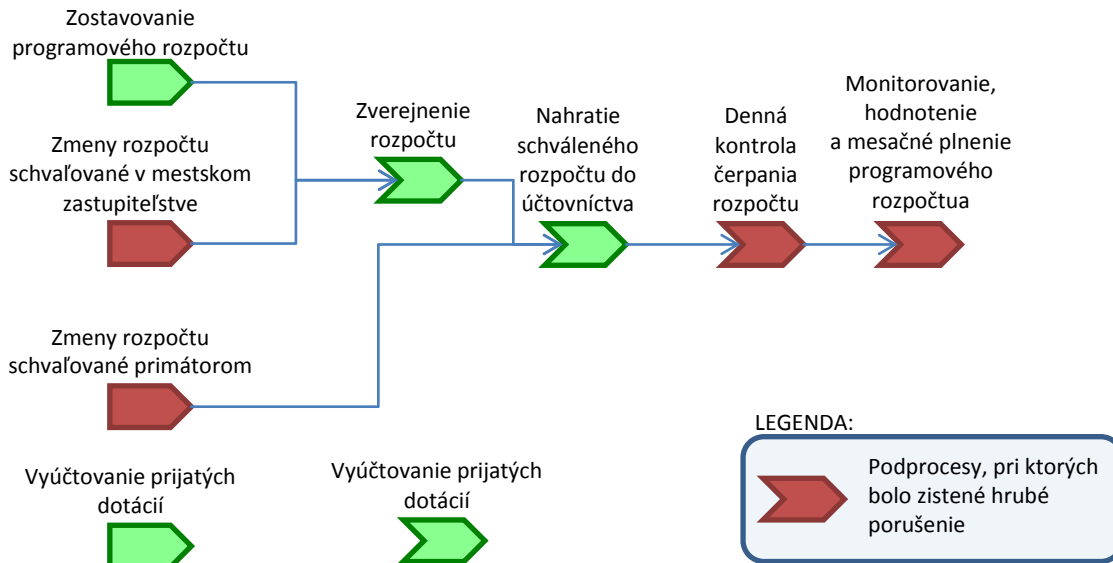
Podprocesy, pri ktorých sa predpokladá porušenie



Podprocesy, pri ktorých bolo zistené hrubé porušenie

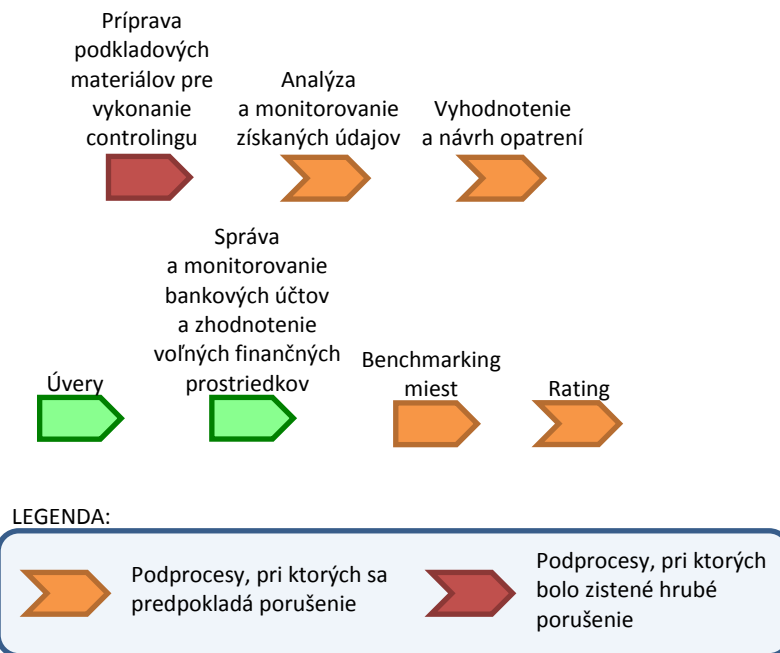
Obr. 9 Mapa podprocesov procesu Ekonomika a účtovníctvo

Rozpočet



Obr. 10 Mapa podprocesov procesu Rozpočet

Controlling

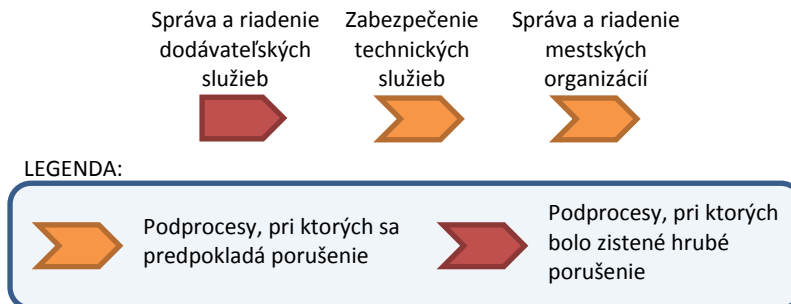


Obr. 11 Mapa podprocesov procesu Controlling

! Zistenie

Z finančného stavu mesta možno dedukovať, že proces controllingu nebol funkčný.

Správa mestských organizácií a dodávateľských služieb



Obr. 12 Mapa podprocesov procesu Správa mestských organizácií a dodávateľských služieb

! Zistenie

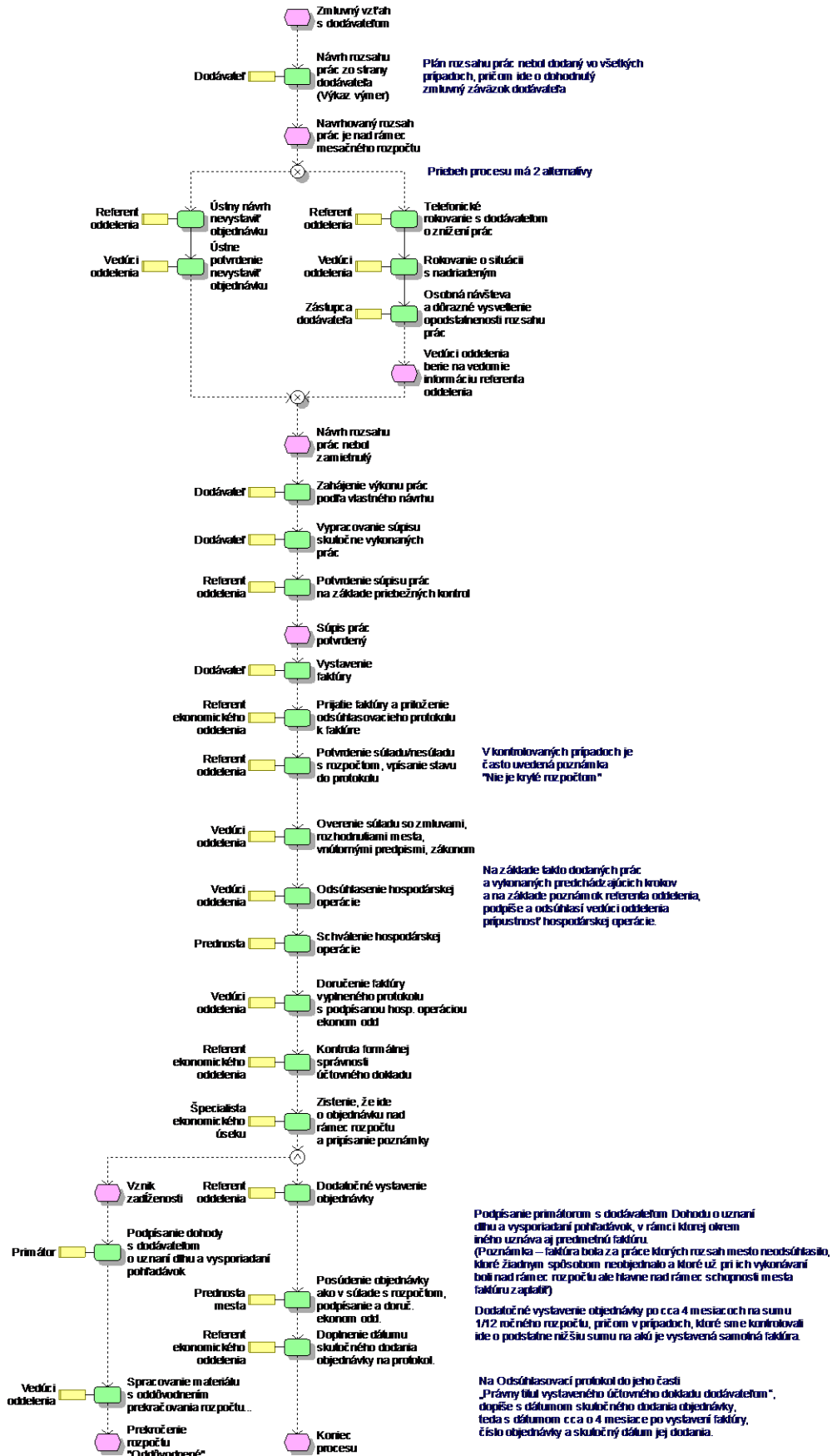
Smernica Správa mestských organizácií a dodávateľských služieb **ne**definuje všetky podprocesy, ktoré sú súčasťou dodávateľských služieb a služieb poskytovaných mestskými organizáciami ako napr.:

- starostlivosť o mestskú zeleň,
- starostlivosť o lesopark,
- detské ihriská.

Pritom napr. v procese Starostlivosť o mestskú zeleň, zabezpečovanú formou outsourcingu, došlo k značnému prekročeniu čerpania schváleného rozpočtu. Zároveň sa domnievame, že uvedená smernica má zahŕňať aj externé služby ako napr. zber, preprava, zhodnocovanie a zneškodňovanie odpadu a zabezpečenie autobusovej dopravy, ktoré sú významnými nákladovými položkami mesta Trenčín.

! Zistenie

Podľa našich zistení v druhej polovici roku 2010 dochádzalo k častému hrubému porušovaniu smerníc definujúcich procesy P02 Ekonomika a účtovníctvo a P05 Rozpočet. Pre zdokumentovanie tohto tvrdenia uvádzame schému podprocesu Objednávanie a nadväzujúcich podprocesov tak, ako boli na mestskom úrade reálne vykonávané. Uvedený postup nie je súčasťou poskytnutej procesnej dokumentácie a bol zdokumentovaný na základe ústnej interpretácie účastníkov procesu.



Obr. 13 Reálne vykonávaný proces objednávania služieb

3.4 Opis súčasnej situácie v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov prebieha samostatne na mestskom úrade a v rámci jednotlivých mestských organizácií.

3.4.1 Počty pracovníkov

V ďalšej časti správy sa budeme venovať počtu pracovníkov mestského úradu i organizácií, ktoré sú priamo napojené na mestský rozpočet mesta Trenčín.

Tab. 1 Počet pracovníkov organizácií mesta Trenčín s napojením na mestský rozpočet

Organizácie mesta Trenčín s napojením na mestský rozpočet	Počet zamestnancov
Mestský úrad mesta Trenčín	226
Rozpočtové organizácie mesta Trenčín	863
Nezisková organizácia mesta Trenčín	7
Spolu	1096

Celkový počet pracovníkov mestského úradu k 21.12.2010 bol 226, pričom počty v jednotlivých organizačných jednotkách sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 2 Počet pracovníkov mestského úradu k 21.12.2010 podľa organizačných jednotiek

Organizačná jednotka/Pracovná pozícia	Počet zamestnancov
Dlhodobovo uvoľnený poslanec	1
Dočasné pridelenie k MHaSL, m.r.o. Trenčín	1
Evidencia obyvateľstva	2
Hlavný kontrolór	1
Kancelária prednostu	15
Kancelária primátora	6
Matrika	4
Mestská galéria, Mierové námestie_P9,3,4	1
Mestská polícia	48
Primátor mesta	1
Spoločný stavebný úrad	12
Školský úrad	2
Štátny fond rozvoja bývania	2
Útvar architektúry a územného plánovania	7
Útvar ekonomický	28
Útvar interných služieb	24
Útvar kontroly	3
Útvar kultúry a cestovného ruchu	5
Útvar majetku mesta	12
Útvar právny a matriky	11
Útvar sociálnych vecí	9
Útvar školstva	4
Útvar ŽP a dopravy	16

Organizačná jednotka/Pracovná pozícia	Počet zamestnancov
Zástupca primátora	1
Znevýhodnení uchádzači UP_c.11/§50i/2010dohoda.	3
Znevýhodnení uchádzači UP_c.17/§50i/2010dohoda .	1
Znevýhodnení uchádzači UP_c.32/§50i/2010dohoda .	4
Znevýhodnení uchádzači UP_c.40/§50i/2010dohoda	1
Znevýhodnení uchádzači UP_c.45/§50i/2010dohoda	1
Celkový súčet	226

Tab. 3 Počty zamestnancov rozpočtových organizácií mesta Trenčín

Organizačná jednotka/Pracovná pozícia	Počet zamestnancov	
Mestské hospodárstvo a správa lesov, m. r. o., Trenčín	29	
Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o.	180	
Školské zariadenia mesta Trenčín, m.r.o.	229	
Centrum voľného času	7	
Základná umelecká škola	62	
Základné školy	Pedagogickí	Nepedagogickí
Základná škola Východná 9	21	6
Základná škola Bezručova 66	31	7
Základná škola Dlhé Hony 1	39	7
Základná škola Hodžova 37	59	13
Základná škola Kubranská 80	27	6
Základná škola Novomeského 11	40	12
Základná škola Na dolinách 27	26	8
Základná škola Potočná 86	5	1
Základná škola Veľkomoravská 12	38	10
Základné školy spolu	418	
Celkový súčet zamestnancov rozpočtových organizácií mesta Trenčín	863	

Tab. 4 Počty zamestnancov neziskových organizácií mesta Trenčín

Organizačná jednotka/Pracovná pozícia	Počet zamestnancov
Kultúrno-informačné centrum (Nezisková organizácia)	7
Celkový súčet	7

Poznámka: Nakoľko aj v priebehu vypracovania tejto správy dochádzalo k nevýznamným zmenám počtu pracovníkov, uvedené počty nemusia byť ku dňu odovzdania tejto správy presné.

3.4.2 Rozmiestnenie pracovníkov a dislokácia pracovísk mesta Trenčín

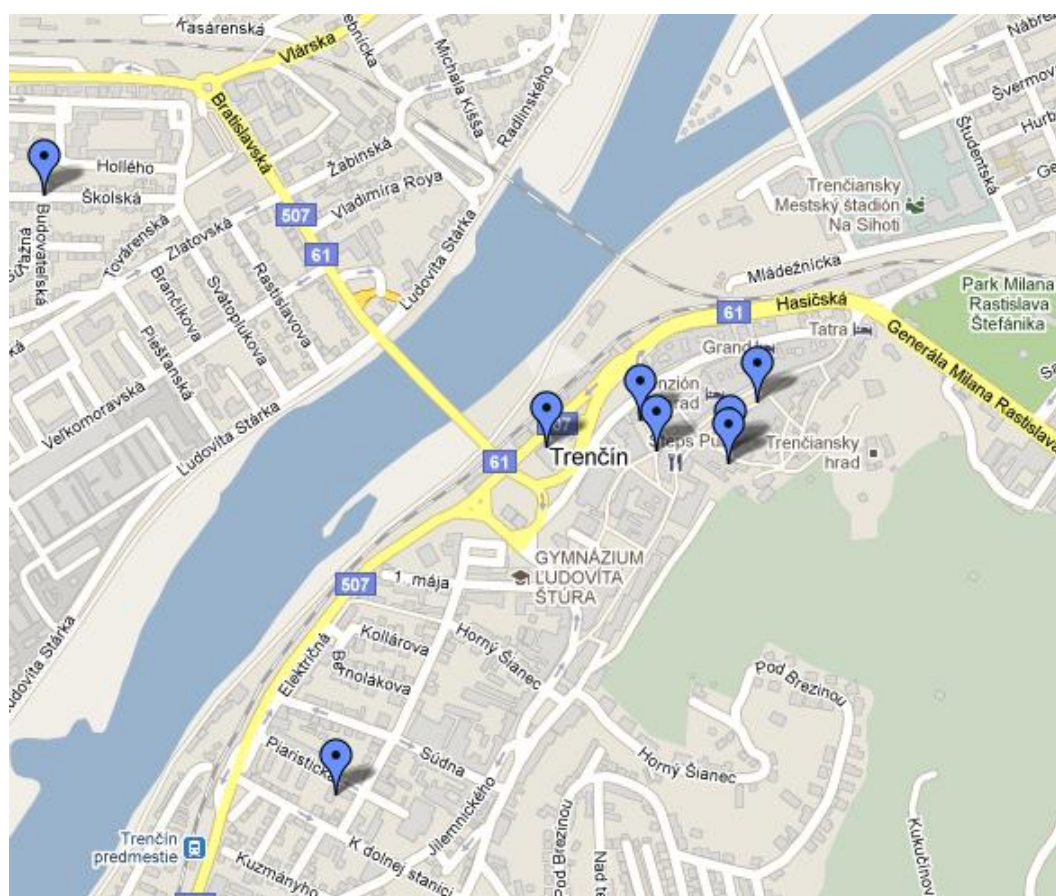
Rozmiestnenie pracovísk môže zásadne ovplyvňovať efektivitu fungovania ľudských zdrojov. Činnosti vykonávané mestským úradom a organizáciami v jeho riadiacej pôsobnosti sú dislokované na nasledovných pracoviskách:

Tab. 5 Umiestnenie pracovísk mestského úradu a mestských organizácií

Umiestnenie pracoviska	Organizačná jednotka v rámci daného pracoviska
Mierové námestie (Budova 1)	<ul style="list-style-type: none"> • 30 Útvar právny a matriky • 5400 Matrika • 0112 Zástupca primátora • 022 Útvar ekonomický • 0200 Kancelária prednostu • 0101 Kancelária primátora • 0100 Primátor mesta • 02000 Prednosta • Klientské centrum • 7200 Evidencia obyvateľstva
Mierové námestie (Budova 2)	<ul style="list-style-type: none"> • 0109 Útvar kontroly • 0111 Hlavný kontrolór • 2205 Útvar sociálnych vecí • Kultúrno-informačné centrum (Nezisková organizácia)
Mierové námestie (Bývalá lekáreň)	<ul style="list-style-type: none"> • 5220 Útvar kultúry a cestovného ruchu • Kultúrno-informačné centrum 2 (Nezisková organizácia)
túrovo námestie	<ul style="list-style-type: none"> • 6100 Mestská polícia
Farská 10	<ul style="list-style-type: none"> • 016 Útvar ŽP a dopravy • 1703 Štátny fond rozvoja bývania • 18 Útvar architektúry a územného plánovania • 3300 Útvar majetku mesta • Klientské centrum 2
Farská 1	<ul style="list-style-type: none"> • 2400 Útvar interných služieb
Soblahovská 65	<ul style="list-style-type: none"> • 2900 Spoločný stavebný úrad • Mestské hospodárstvo a správa lesov
Kyjevská 83 (Juh)	<ul style="list-style-type: none"> • Mestská polícia (Vysunuté pracovisko 1)
Školská ulica (Za mostom)	<ul style="list-style-type: none"> • Mestská polícia (Vysunuté pracovisko 2)
Kniežaťa Pribinu 3 (Kino hviezda)	<ul style="list-style-type: none"> • 2206 Útvar školstva • 2202 Školský úrad
Piaristická 42	<ul style="list-style-type: none"> • Sociálne služby mesta Trenčín
Hviezdova ulica	<ul style="list-style-type: none"> • 5209 Mestská galéria

Tab. 6 Umiestnenie pracovísk škôl a školských zariadení

Umiestnenie pracoviska	Organizačná jednotka v rámci daného pracoviska
Východná 9	Základná škola Centrum voľného času
Kubranská cesta 20	Školské zariadenia mesta Trenčín
Námestie SNP 2	Základná umelecká škola
Bezručova 66	Základná škola
Dlhé Hony 1	Základná škola
Hodžova 37	Základná škola
Kubranská 80	Základná škola
Novomeského 11	Základná škola
Na dolinách 27	Základná škola
Potočná 86	Základná škola
Veľkomoravská 12	Základná škola


Obr. 14 Dislokácia pracovísk mestského úradu a mestských organizácií bez škôl a školských zariadení
Zistenie

Ako vidno z predchádzajúceho obrázku, pracoviská mesta Trenčín sú značne dislokované. V prípade školských zariadení je rozmiestnenie pracovísk, ako predpokladáme, účelné. **Pokiaľ ide o útvary zabezpečujúce výkon činností mesta Trenčín (mimo škôl a školských zariadení), ich rozmiestnenie v rôznych častiach mesta spôsobuje komplikované riadenie a ne hospodárnosť.**

3.4.3 Agendy riadenia ľudských zdrojov na mestskom úrade

System riadenia ľudských zdrojov bol posudzovaný v nasledovných oblastiach:

Stratégia riadenia ľudských zdrojov

Na mestskom úrade nebola zistená stratégia riadenia ľudských zdrojov. Strategické riadenie sa vo formálnej podobe v oblasti riadenia ľudských zdrojov neuplatňuje.

Adaptácia zamestnancov

Adaptácia novoprijatých zamestnancov spočíva najmä v ich zaškolení v nasledovných oblastiach:

1. **práca s mestským informačným systémom MIS;**
2. **školenie k registratúrnemu poriadku;**
3. **PO a BOZP** (Ochrana zdravia a bezpečnosť pri práci);
4. **základné organizačné normy** (organizačný, pracovný, etický kódex);
5. **ochrana osobných údajov.**

Následne prebieha zaškolenie v odbornej oblasti v zmysle pracovnej náplne konkrétneho zamestnanca jeho nadriadeným. Zaškolenie nadriadeným pracovníkom prebieha skôr neformálne, nejde o metodický a riadený proces.

Vzdelávanie zamestnancov

Riadenie procesu vzdelávania je v kompetencii kancelárie prednostu. Vzdelávanie je zamerané najmä na vyššenie pracovníkov v oblastiach, v ktorých dochádza ku zmenám v súvislosti so zmenou legislatívy. V období od roku 2008 do októbra 2010 boli zamestnanci preškolení v niekoľkých oblastiach, pričom financovanie týchto vzdelávacích aktivít bolo zabezpečené prostredníctvom Nórskeho finančného mechanizmu.

Oblasti školení:

1. Projektový manažment;
2. IT;
3. ISO;
4. Jazyky;
5. Ekonomika, rozpočet.

Mestský úrad zároveň podporuje zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov poskytovaním príspevku na zvýšenie kvalifikácie. Objem vzdelávania na mestskom úrade má klesajúcu tendenciu najmä z dôvodu klesajúcich finančných zdrojov vyčlenených na vzdelávanie.

Motivácia zamestnancov

V rokoch 2008 a v 2009 boli realizované dotazníky spokojnosti zamestnancov, v rámci ktorých boli hodnotené nasledovné oblasti:

- Všeobecná spokojnosť s obsahom a zameraním práce;
- Oblasť riadenia;
- Vzťahy v organizácii;
- Komunikácia v organizácii;
- Osobná perspektíva;
- Pracovné prostredie;
- Hodnotenie pracovného výkonu;
- Hlavné hodnoty organizácie.

Predložená správa hodnotenia spokojnosti zamestnancov obsahuje číselné vyjadrenie výsledkov, avšak bez vecnej interpretácie a vyhodnotenia dopadu výsledkov s následnými opatreniami.

Hodnotenie zamestnancov

V roku 2008 bolo na mestskom úrade zavedené hodnotenie zamestnancov prostredníctvom hodnotiacich pohovorov. Pohovory sa však realizovali len 1 krát v rámci polročného hodnotenia. Hodnotiace pohovory sa pozastavili v roku 2009. V súčasnosti nie sú realizované.

Zamestnanecké výhody zamestnancov

Medzi základné zamestnanecké výhody poskytované zamestnancom mestského úradu patrí vytváranie a čerpanie sociálneho fondu, poskytovanie stravných lístkov a pre vybraných zamestnancov pridelenie pracovných notebookov a mobilných telefónov.

Kolektívne pracovné vzťahy

Kolektívna zmluva je uzatváraná ročne. V období realizácie tejto analýzy bola kolektívna zmluva v procese rokovania.

Neformálne kolektívne vzťahy boli v minulosti budované prostredníctvom polročne realizovaných team-buildingových akcií, na ktorých sa zúčastňovali vedúci zamestnanci. Posledný team-building sa uskutočnil v 1. polroku 2009. V súčasnosti nie sú team-buildingové akcie realizované ani plánované.

Komunikácia a názory zamestnancov

V rámci formálnej komunikácie sa uskutočňujú na týždennej báze porady za účasti prednostu mesta a vedúcich pracovníkov. Plošná distribúcia informácií (informovanie o aktualizácii vnútorných právnych predpisov, o pracovných udalostiach a pod.) prebieha najmä prostredníctvom tzv. systémových odkazov v systéme MIS (mestského informačného systému).

Prostredie pre neformálnu komunikáciu nie je systematicky vytvárané. Na mestskom úrade neexistuje anonymný kanál pre riešenie sťažností a pripomienok zamestnancov. V minulosti bol vytvorený komunikačný kanál pre neformálnu komunikáciu na intranete, ktorý bol po krátkej dobe zrušený.

Riadenie zamerané na talenty

Riadenie zamerané na talenty sa na mestskom úrade systematicky neuplatňuje.

Riadenie pracovného výkonu

Neexistuje formalizovaný systém riadenia pracovného výkonu.

Kariérny rast

Riadenie kariérneho rastu sa na mestskom úrade systematicky neuplatňuje.

Odmeňovanie

V minulosti, do roku 2008, bolo odmeňovanie zamestnancov uplatňované v zmysle Zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme. Od 1.1.2009 je odmeňovanie zamestnancov s výnimkou príslušníkov mestskej polície realizované podľa vlastného poriadku odmeňovania (smernica primátora) založeného na systéme tarifných plátov (tarifný plat je určený v zmysle platových tried a platových pásiem).

Príslušníci mestskej polície sú odmeňovaní v zmysle Zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme.

3.4.4 Mzdové náklady mestského úradu mesta Trenčín

Organizačné jednotky mestského úradu možno z pohľadu financovania rozdeliť na 2 kategórie:

- organizačné jednotky, ktorých mzdové náklady v plnej výške hradí mesto Trenčín;
- organizačné jednotky, ktorých mzdové náklady sú dotované alebo hradené:
 - štátom: Školský úrad, Štátny fond rozvoja bývania, Matrika, Evidencia obyvateľstva,
 - Úradom práce: znevýhodnení uchádzači.

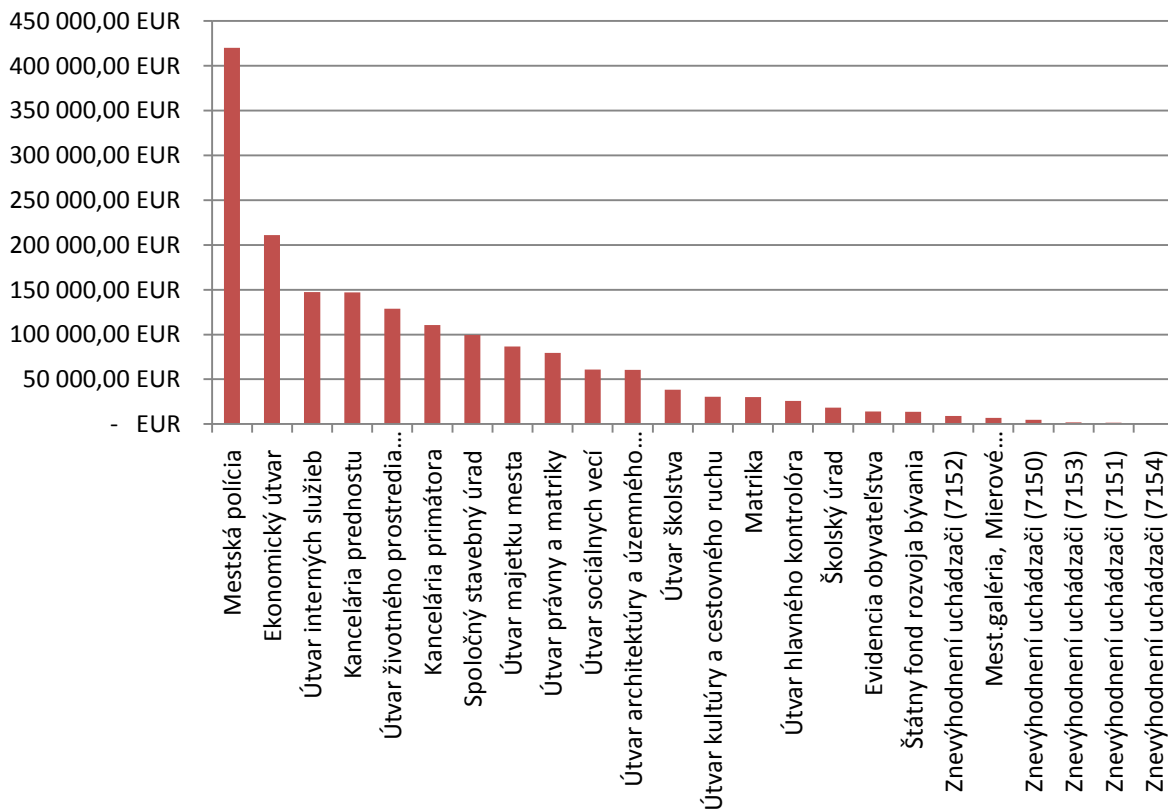
Základné školy sú financované z:

- dotácií štátu (výška dotácie závisí od počtu žiakov);
- podielových daní (na financovanie škôl a školských zariadení pripadá 40% z podielových daní mesta Trenčín);
- dotácií z mestského rozpočtu.

Investičné náklady budov škôl a školských zariadení, ktorých zriaďovateľom je mesto Trenčín alebo ktoré sú v prenájme alebo vo výpožičke sú financované z mestského rozpočtu.

Hrubá mzda jednotlivých organizačných jednotiek mestského úradu mesta Trenčín za obdobie január až november 2010 je zobrazená na nasledujúcom grafe:

Mestský úrad Trenčín (Hrubá mzda za obdobie január až november 2010)



Obr. 15 Mestský úrad Trenčín (Hrubá mzda za obdobie január až november 2010)

4. Analýza a návrh optimalizačných opatrení procesov a systému ľudských zdrojov v jednotlivých oblastiach

Vychádzajúc z poznania aktuálnej situácie sa v tejto kapitole venujeme najmä opisu zistení, ich analýze a návrhu konkrétnych odporúčaní smerujúcich ku zdravému fungovaniu a trvalo udržateľnému rozvoju mesta Trenčín.

Analytická časť a odporúčania sú zamerané na riešenie kritickej finančnej situácie mesta Trenčín, na ktorú majú vplyv:

1. Vonkajšie faktory, ktoré mesto nevie ovplyvniť:

- zníženie príjmov do mestského rozpočtu (zníženie výnosov z daní z príjmov fyzických osôb resp. zníženie podielových daní);
- neúplné krytie nákladov činností súvisiacich s prenesenými kompetenciami štátu;
- neúplné krytie nákladov súvisiacich so školstvom a službami školských zariadení;
- ďalšie dopady hospodárskej krízy;
- nárast trhových cien.

2. Vnútorne faktory:

- existujúca a narastajúca zadlženosť mesta;
- finančná nedisciplinovanosť;
- netransparentnosť systému riadenia;
- zlyhávanie kontrolných mechanizmov vysunutých činností (Outsourcing, činnosti rozpočtových organizácií mesta Trenčín);
- rastúci tlak na poskytovanie dotácií v oblasti kultúry a športu;
- narastajúci tlak na zvyšovanie rozsahu poskytovaných sociálnych služieb;
- rastúci tlak na zvyšovanie počtu materských škôl;
- netrhové ceny s narastajúcim objemom poskytovania rôznych drobných, centrálné nekontrolovaných zliav za služby mesta;
- neadekvátne nízke, netrhové ceny nájmov prípadne bezplatné výpožičky nehnuteľností;
- zvýšené náklady v dôsledku vysokých cien a narastania objemu služieb realizovaných outsourcingom;
- nízka kvalita podpory manažérskych procesov informačnými systémami;
- zhoršujúci sa stav nehnuteľností;
- neukončené, rozpracované a finančne nekryté investičné akcie z minulých období.

Je nevyhnutné aby mesto Trenčín ku svojmu ozdraveniu pristúpilo systematicky, menej sa spoliehalo na svoju finančnú závislosť od štátnych dotácií a nepodceňovalo súčasnú situáciu súvisiacu s hospodárskou krízou.

4.1 Organizačné členenie mesta

Vysunutie časti činností mesta do samostatných právnych subjektov (rozpočtových organizácií a neziskovej organizácie) na jednej strane mestský úrad odbreňuje, na druhej strane však spôsobuje neprehľadnosť a sťažuje, niekedy až znemožňuje vzájomnú koordináciu a vytváranie synergie činností.

Pracoviská mesta Trenčín sú zároveň značne dislokované. Rozmiestnenie jednotlivých organizačných jednotiek v rôznych častiach mesta (viď. Kap. 3.4.2) spôsobuje komplikované riadenie a nehospodárnosť.

Na základe analýzy súčasného stavu možno konštatovať, že na mestskom úrade neboli sledované objemy činností, počty zamestnancov ani vznikajúce záväzky mestských organizácií. Toto konštatovanie potvrdzuje i zistenie, že na mestskom úrade neexistuje prehľadná schéma organizačných štruktúr organizácií mesta Trenčín a nie sú v prehľadnej podobe opísané ani ich vzájomné vzťahy.

Pri takomto stave nie je možné efektívne riadiť kapacity ľudských zdrojov podieľajúcich sa na činnostiach mesta Trenčín.

V organizáciách mesta naviazaných na jeho rozpočet takéto fungovanie vytváralo tlak na zvyšovanie nákladov na mesto. Viaceré rozpočtové organizácie negenerovali zo svojich činností finančné zdroje na krytie svojich nákladov a ich požiadavky na dotácie zo strany mesta sa z roka na rok zvyšovali.


! Zásadné opatrenie týkajúce sa mestských organizácií

V tejto súvislosti, z manažérskeho hľadiska považujeme za vhodné zrušiť všetky mestské organizácie, a to **Kultúrno-informačné centrum, n.o.**; **Mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o.**; **Školské zariadenia mesta Trenčín, m.r.o.** a **Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o.** V kontexte s uvedeným odporúčaním upozorňujeme, že zrušenie mestských organizácií by malo aj niekoľko legislatívnych a ekonomických dopadov. Legislatívne dopady boli v rámci analýzy prekonzultované s externým právnym tímom so záverom, že takéto riešenie by bolo plne v súlade s platnou legislatívou a vedú k nemu v zásade jasné kroky.

Po konzultácii s externým ekonomickým tímom vidíme ako vhodné pred definitívnym rozhodnutím sa na úrovni mesta o zrušení všetkých mestských organizácií alebo len niektorých z nich, vykonať detailnejšiu analýzu ekonomických dopadov takéhoto rozhodnutia najmä v súvislosti s DPH.

4.1.1 Kultúrno-informačné centrum, n.o.

KIC Trenčín, n.o. do 31. 1. 2009 pôsobilo ako organizačná súčasť mestských organizácií alebo mestského úradu. Od 1.2.2009 na základe rozhodnutia mestského zastupiteľstva v Trenčíne pôsobí ako samostatná nezisková organizácia zameraná prioritne na zákaznícky segment - turistov.

 Konkrétny návrh postupu riešenia bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

4.1.2 Mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o.

Mestská rozpočtová organizácia mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o. bola zriadená 1.1.2005 uznesením mestského zastupiteľstva v Trenčíne.

Počas posledných rokov boli z rozhodnutia mesta Trenčín z činností spoločnosti mestské hospodárstvo a správa lesov, m.r.o., Trenčín formou verejnej obchodnej súťaže vysunuté všetky činnosti (okrem predaja dreva), ktoré by dokázali príjmami pokrývať náklady spoločnosti. Súčasne bola odpredaná technika, ktorou sa tieto činnosti vykonávali, ukončením vykonávania činností spoločnosť prišla aj o svojich odborníkov a zároveň boli podpísané zmluvy s externými poskytovateľmi týchto služieb.

Táto organizácia bola pripravovaná na prípadné zrušenie už 2 roky, ale k zrušeniu dodnes nedošlo.

Organizácia spravuje časť nehnuteľného majetku mesta a jej zrušenie korešponduje s našim odporúčaním centralizovať správu nehnuteľného majetku ako aj odberných miest jednotlivých energií.

Jednou z činností organizácie je predaj dreva z mestských lesov. Zrušenie organizácie umožní veľmi efektívne, bez akýchkoľvek medzičlánkov, riadiť túto obchodnú činnosť a následne vytvoriť takú formu jej prevádzkovania (samostatná spoločnosť a podobne), aká bude z dlhodobého hľadiska najvýhodnejšia.

Organizácia zamestnáva niekoľko pracovníkov na rovnakých alebo podobných pracovných pozíciách, akými disponuje i mestský úrad. Jej zrušenie umožní efektívnejšie využívanie ľudských zdrojov v rámci jednej organizačnej štruktúry bez nutnosti realizácie zložitých vzťahov medzi dvomi organizáciami.



Konkrétny návrh postupu riešenia bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

4.1.3 Školské zariadenia mesta Trenčín, m.r.o.

Organizácia Školské zariadenia mesta Trenčín, m.r.o. bola zriadené na základe uznesenia mestského zastupiteľstva v Trenčíne od 1. 7. 2002. Zastrešuje materské škôlky a základnú školu, ktoré nemajú právnu subjektivitu.

Zrušením tejto organizácie sa získa niekoľko priamych úspor a vytvorí sa priestor pre dosahovanie ďalších úspor v neskoršom období.



Konkrétny návrh postupu riešenia bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

4.1.4 Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o.

Organizácia Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o. bola zriadená za účelom poskytovania sociálnych služieb plnoletým osobám, ktoré sú odkázané na pomoc inej osoby a poskytovať v detských jasliach starostlivosť deťom vo veku od 6 mesiacov do 3 rokov.



Konkrétny návrh postupu riešenia bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

4.1.5 Prehľad predpokladaných úspor vyplývajúcich z optimalizácie ľudských zdrojov

Celkový počet zamestnancov, ktorí z nášho pohľadu tvoria štruktúru mesta Trenčín, je:


Organizácie mesta Trenčín s napojením na mestský rozpočet	Počet zamestnancov
Mestský úrad mesta Trenčín	226
Rozpočtové organizácie mesta Trenčín	863
Nezisková organizácia mesta Trenčín	7
Spolu	1096

Z nich je 465 pedagogických pracovníkov na ZŠ a MŠ, ktorým sme sa počas našej analýzy nevenovali a neriešili sme ich počet, vzdelanie, efektívnosť ani výsledky ich práce. Preto ďalej budeme hovoriť o celkovom počte 631 pracovníkov, ktorých sa naša analýza týka.


Tab. 7 Vyčíslenie predpokladaných úspor

Organizácia	Etapa zníženia počtu pracovníkov	Počet prepustených pracovníkov	Úspory v roku 2011	Úspory v roku 2012
Mestský úrad	1. krok (k 1.5.2011)	**	200.000,- EUR	450.000,- EUR
	2. krok (do 31.12.2011)	**	15.000,- EUR	100.000,- EUR
Mestské organizácie	Zníženie k 1.5.2011	**	150.000,- EUR	360.000,- EUR *1.340.000,- EUR
Spolu	Do konca roka 2011	**	365.000,- EUR	910.000,-EUR *1.890.000,- EUR

***Úspora v prípade realizácie pilotného projektu v oblasti sociálnych služieb**


 Konkrétny návrh pilotného projektu bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

**** Počet pracovných pozícií navrhovaných na zrušenie**

 Konkrétny návrh počtu pracovných pozícií bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

4.2 Poplatky za vybrané služby poskytované mestom Trenčín

Z pohľadu zdravého finančného fungovania mesta Trenčín je nevyhnutné prehodnotiť výšku poplatkov za vybrané služby poskytované mestom Trenčín.

 Konkrétny návrh úpravy výšky jednotlivých poplatkov bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

Tab. 8 Sumarizácia navýšenia príjmov pri odporúčanom navýšení poplatkov za vybrané služby

Spoplatnená služba	Mesačné navýšenie príjmov
Detské jasle	3 920 EUR*
ZOS	3 400 EUR
Týždenný pobyt	1 022 EUR
Celoročný pobyt	1 930 EUR
Poplatok za stravu	
Opatrovateľská služba v byte klienta	28 350 EUR
Zariadenie pre seniorov	1 238 EUR
Zvýšenie ceny za stravné	980 EUR
Cena pre cudzích stravníkov	
Prepravná služba	2 000,- EUR
SPOLU	42 840,-EUR

* Finančné prostriedky získané pri počte detí: 40.

4.3 Poistenie

Súčasná poisťná ochrana majetku mesta a zodpovednosti mesta za škody spôsobené tretím osobám (svojou činnosťou a vlastníctvom nehnuteľností) je zabezpečená väčším počtom poisťných zmlúv – 53 poisťných zmlúv. Takýto rozsah poisťných zmlúv môže spôsobiť neprehľadnosť v poisťných predmetoch poistenia a neprehľadnosť v poisťnom krytí jednotlivých predmetov poistenia, ako aj veľký počet úhrad poisťného za jednotlivé poisťné zmluvy.

Poistenie nehnuteľného majetku

Jednotlivé nehnuteľnosti v majetku alebo správe mesta majú rôzne poisťné krytie, pričom pri niektorých nehnuteľnostiach nie je poisťné komplexné (združené) živelné riziko ale len riziko požiar a poškodenie majetku vodou z vodovodných zariadení. Nehnuteľnosti sú okrem týchto rizík určite vystavené aj riziku vzniku škôd napríklad víchricou, ľadovcom, povodňou, prípadne záplavami, ktoré môžu na nehnuteľnostiach spôsobiť aj totálne škody. mesto má nehnuteľný majetok poisťný celkom v 35 poisťných zmluvách.

Poistenie hnutel'ného majetku

Mesto má svoj nehnuteľný majetok poisťný v 8 poisťných zmluvách. Časť hnutel'ného majetku je nedostatočne poisťná a to hlavne súbor umeleckých diel v múzeu, ktorý je síce poisťný na živelné, požiarne a vodovodné riziká, no nie sú poisťné na rizika vandalizmu a krádeže. Okrem toho nie je

vôbec poistený hnuiteľný majetok napríklad v domoch smútku, školách a škôlkach, knižnici, centrách voľného času apod. Iba veľmi malá časť hnuiteľného majetku je poistená aj na samostatných poistných zmluvách.

Poistenie všeobecnej zodpovednosti

Mesto má okrem iných poistných zmlúv uzavreté aj poistné zmluvy na poistenie zodpovednosti mesta za škody spôsobené tretím osobám celkom v štyroch poistných zmluvách, pričom každá poistná zmluva rieši iný typ zodpovednosti za škodu. Vzhľadom na technológie, ktoré mesto využíva vo svojich nehnuteľnostiach by však poistná suma v prípade poistenia zodpovednosti za škodu mala byť vyššia.

Poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorových vozidiel

V oblasti poistenia zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou motorových vozidiel má mesto uzavreté tri poistné zmluvy (tzv. flotilové poistné zmluvy). Vozidlá sú poistené na poistné krytie so štandardným poistným krytím.

Havarijné poistenie motorových vozidiel

Mesto má svoje vozidlá poistené aj havarijným poistením v dvoch tzv. flotilových poistných zmluvách.

Iné druhy poistení

Mesto má okrem už uvedených druhom poistenia uzavreté aj úrazové poistenie nemenovaných osôb, ktoré sa v čase nehody nachádzajú vo vozidle.



Odporúčanie

Navrhujeme zrušiť súčasné Zmluvy so spoločnosťou, ktorá zabezpečuje poistenie majetku mesta a podpísanie novej zmluvy s cieľom dosiahnutia lepších podmienok poistenia.

4.4 Analýza a návrh odporúčaní v členení podľa kapitol rozpočtu

Analýza a návrh optimalizačných opatrení je v tejto časti dokumentu opísaný v štruktúre, ktorá zodpovedá členeniu rozpočtu mesta Trenčín. Takýmto spôsobom je možné vnímať opatrenia v oblasti ľudských zdrojov a procesov v kontexte s finančným nastavením mesta.

Tab. 9 Členenie podkapitol v súlade s rozpočtom

Program	Názov
Program 1	Manažment a plánovanie
Program 2	Propagácia a cestovný ruch
Program 3	Interné služby
Program 4	Služby občanom
Program 5	Bezpečnosť
Program 6	Doprava
Program 7	Vzdelávanie
Program 8	Šport
Program 9	Kultúra
Program 10	Prostredie pre život
Program 11	Sociálne služby
Program 12	Rozvoj mesta a bývanie

4.4.1 Manažment a plánovanie

Analýza a odporúčania v tejto oblasti sú zamerané najmä na:

1. Strategické riadenie
2. Systém manažérstva kvality podľa ISO
3. Finančné riadenie a plánovanie

Strategické riadenie

Súčasná vízia, poslanie a stratégia mesta Trenčín boli definované v čase dynamického ekonomického rastu Slovenska a sú nastavené veľmi ambiciózne, expanzívne, rozvojovo. Neodzrkadľujú aktuálny stav, situáciu recesie v čase hospodárskej krízy a kritickej finančnej situácie mesta Trenčín.

Vízia mestského úradu nielenže nekorešponduje s platnou víziou mesta Trenčín ale navyše neobsahuje žiadne prvky motivujúce k vnútornej hospodárnosti.

V tejto súvislosti ako aj je nevyhnutné formulovanie novej vízie, poslania a stratégie korešpondujúcej s dobou a potrebnou zásadnou zmenou dlhodobého nastavenia fungovania mesta Trenčín.

V spolupráci s manažmentom bola naformulovaná nová vízia, poslanie i celková stratégia smerujúca k novému nastaveniu fungovania mesta vo všetkých oblastiach:

Návrh

Vízia mesta Trenčín

Mesto Trenčín - líder v efektívnom a transparentnom fungovaní, ktoré zabezpečí vysokú kvalitu služieb poskytovaných občanom.

Poslanie mesta Trenčín

Vytvárať pre občanov bezpečné a príjemné prostredie, v ktorom radi žijú, prostredie dýchajúce bohatou históriou, kam sa turisti radi vracajú a kde sa podnikateľom dobre podniká.

Stratégia mesta Trenčín

Ozdravením fungovania mesta vo všetkých oblastiach naštartovať trvalo udržateľný rozvoj mesta Trenčín.

Strategické ciele

Odporúčanie

Strategické ciele odporúčame navrhnuť tak, aby pokrývali celú oblasť pôsobenia mesta navonok i dovnútra so zavedením mechanizmu ich neustáleho vyvažovania. V tomto ohľade je pri definovaní strategických cieľov a ich pretavení do operatívneho fungovania mesta odporúčame využiť vhodným spôsobom metodiku Balanced Scorecard. Systém strategických cieľov zároveň odporúčame navrhnuť s perspektívou ich prepojenia na systém riadenia výkonnosti a systém odmeňovania pracovníkov. Za týmto účelom odporúčame dekomponovať stratégiu mesta Trenčín na čiastkové funkčné stratégie s prepojením na osobné ciele.

Príklad strategických cieľov v súlade s metodikou Balanced Scorecard:



Riadenie systému manažérstva kvality a procesov

Z pohľadu riadenia procesov možno konštatovať, že certifikované boli len procesy mestského úradu a nie procesy mesta Trenčín.

Smernice sú podľa nášho názoru z pohľadu požiadaviek noriem ISO 9001:2008 spracované profesionálne a obsahujú všetky potrebné formálne náležitosti.

Odporúčanie

Domnievame sa však, že z pohľadu zdravého fungovania potrebuje mesto Trenčín kľúčové procesy definované v používaných smerniciach ISO rozpracovať do väčšieho detailu, aby zabezpečovali jednoznačné postupy pri ich vykonávaní.

Zároveň je nevyhnutné do týchto procesov zapracovať účinné riadiace a kontrolné mechanizmy.

Takto rozpracované procesné smernice však neodporúčame zaradiť do dokumentácie certifikovanej podľa noriem ISO. Zároveň odporúčame zjednodušiť opis procesov certifikovaných v rámci ISO na minimálnu možnú mieru.

Zistenia

Z pohľadu uplatňovania jednotlivých smerníc v praxi boli zistené nasledovné skutočnosti:

- Niektoré kľúčové smernice akými sú napr. rozpočet, ekonomika a účtovníctvo boli preukázateľne hrubo porušované.
- Na porušenie kľúčových smerníc neupozornili ani dozorné a recertifikačné audity realizované v rámci systému riadenia kvality.
- Činnosti v smerniciach sú opísané všeobecne a nedefinujú jednoznačnú postupnosť krokov procesov.
- V procesnej dokumentácii ani pri dodatočnom vyžiadaní nebola dodaná kompletná mapa procesov.
- Hoci v rámci systému manažérstva kvality bola definovaná vízia, stratégia a strategické ciele, v praxi je možné konštatovať, že v meste Trenčín strategické riadenie nebolo uplatňované.

Zavedené opatrenia

Na základe našich odporúčaní bol počas realizácie tejto analýzy zriadený procesný tím, ktorého úlohou bola redukcia systému procesných smerníc na nevyhnutné minimum.

Daňová a rozpočtová agenda mesta a účtovníctvo

V rámci kapitoly Daňová a rozpočtová agenda mesta sme iniciovali preskúmanie možnosti platcovstva DPH zo strany mesta.

Odporúčanie

Navrhujeme, aby sa mesto stalo platcom DPH na vybrané činnosti v zmysle usmernenia Daňového úradu. Predbežné hrubé výpočty naznačujú, že by týmto krokom mohlo mesto v roku 2011 ušetriť cca 110.000,- EUR.


Mestu Trenčín odporúčame vypísať výberové konanie na outsourcing daňovej a rozpočtovej agendy mesta (má sa na mysli správa výberu daní od obyvateľov mesta).

Odporúčanie

Bez ohľadu na to, odporúčame v podstate okamžite začať realizovať doručovanie daňových zásielok obyvateľom mesta prostredníctvom externých spolupracovníkov alebo zamestnancov mesta (autorom návrhu je externý právny tím, s ktorým už v súčasnosti manažment mesta aktívne spolupracuje).

Odporúčanie

Navrhujeme znížiť počet pracovníkov v oblasti správy daní o xy % (ide o pracovníkov na pozícii referent pre dane a poplatky).

 Konkrétny návrh percenta bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

Odporúčanie

V súlade so znížením rozsahu nasadenia ISO v meste, navrhujeme znížiť počet interných audítorov na 3 (tento počet sa ešte definitívne spresní), čím sa ušetrí na odmenách za vykonávanie ich práce.

4.4.2 Propagácia a cestovný ruch

Odporúčanie

Agendu propagácie cestovného ruchu realizovanú prostredníctvom KIC, n.o navrhujeme presunúť spolu so zamestnancami KIC na mestský úrad. Týmto spôsobom je možné nielen znížiť náklady, ale aj využiť synergický efekt pri spojení agendy KIC, n.o. a úseku kultúry.

Konkrétne navrhujeme zrušiť organizáciu KIC, n.o., vytvoriť priamo v meste Úsek kultúry, cestovného ruchu a kultúrno-informačného centra so zlúčenou náplňou práce KIC, n.o. a Úseku kultúry a cestovného ruchu.

Zároveň odporúčame znížiť výdavky súvisiace s externou komunikáciou a prezentáciou mesta.

4.4.3 Interné služby

Interné služby predstavujú súbor vnútroorganizačných služieb súvisiacich predovšetkým s prevádzkou mesta Trenčín, pričom v zmysle tejto správy zahŕňajú tieto oblasti:

- Optimalizácia kapacít ľudských zdrojov
- Riadenie ľudských zdrojov,
- Prevádzku a údržbu budov,
- Mestský informačný systém.

Optimalizácia kapacít ľudských zdrojov

Odporúčanie

V rámci mestského úradu navrhujeme znížiť počet pracovných miest z počtu 226 (stav k 30.11.2010) celkom o 76. V prvom kroku s účinnosťou od 1.5.2011 o 58 a následne v priebehu roku 2011 o ďalších 20 pracovných miest, čo prinesie úspory najmä v roku 2012.

Konkrétny zoznam navrhovaných pracovných pozícií na zrušenie bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

Zrušenie uvedených pracovných miest s účinnosťou najneskôr k 30.4.2011 prinesie ešte v roku 2011 mestu úsporu finančných prostriedkov vo výške viac ako 200.000,- EUR (len priame náklady). Táto suma sa týka priamych nákladov na mzdy a odvody. Samozrejme zrušenie takého počtu pracovných miest prinesie aj nepriamu úsporu v podobe nižšej spotreby materiálu a iných komodít.

Poznámka: k zrušeniu niektorých pracovných pozícií došlo v súčinnosti s naším poradenstvom už v priebehu práce na tejto analýze.

K týmto úsporám možno dospieť na základe analýzy jednotlivých pracovných náplní a ich prekrytia a to až po:

- základnej reštrukturalizácii (po zrušení vyššie uvedených pracovných miest),
- novom nastavení procesov,
- fúzii procesov mesta a mestských organizácií,
- vytvorení spoločných servisných centier pre mesto a zlúčené mestské organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov

Stratégia riadenia ľudských zdrojov

Odporúčanie

V zmysle odporúčaní definovaných v kap. 4.4.1 odporúčame dekomponovať stratégiu mesta Trenčín na čiastkové funkčné stratégie, z ktorých jednou by mala byť stratégia riadenia ľudských zdrojov s perspektívou prepojenia tejto stratégie na systém riadenia výkonnosti a osobné ciele relevantných pracovníkov.

Adaptácia zamestnancov

Odporúčanie

Odporúčame definovať metodický postup a proces adaptácie pracovníkov v odbornej oblasti v zmysle mentoringu resp. kaučingu nových pracovníkov ich nadriadeným. Súčasťou procesu adaptácie by malo byť jeho vyhodnotenie s prepojením na systém riadenia výkonnosti a odmeňovania (za predpokladu zmeny systému odmeňovania).

Vzdelávanie zamestnancov

Odporúčanie

Vzhľadom na finančnú situáciu mesta Trenčín odporúčame sa zamerať na získanie alternatívnych finančných zdrojov na vzdelávanie – predovšetkým priebežne monitorovať a uchádzať sa o získanie finančných prostriedkov z euro-fondov.

Motivácia zamestnancov

Odporúčanie

Odporúčame zaviesť systém riadenia výkonnosti zamestnancov s prepojením tohto systému na odmeňovanie založené na osobnej výkonnosti (za predpokladu zmeny systému odmeňovania).

Hodnotenie zamestnancov

Odporúčanie

Odporúčame zaviesť hodnotenie výkonnosti pracovníkov, v nadväznosti na strategické ciele organizácie.

Kolektívne pracovné vzťahy

Odporúčanie

Odporúčame viesť rokovania spôsobom, kedy by kolektívna zmluva odzrkadľovala reálny stav mesta s perspektívou na najbližšie dva roky, aby došlo k takej dohode, v rámci ktorej sa osobné výhody zamestnancov budú meniť postupne, a to v súlade so zlepšovaním ekonomickej situácie mesta.

Komunikácia a názory zamestnancov

Odporúčanie

Zaviesť v rámci informačných systémov intranetový modul pre vnútornú komunikáciu so zamestnancami, ktorý by zabezpečil priestor pre vyjadrenie ich názorov a pripomienok a umožnil ich informovanie o zmenách súvisiacich s reštrukturalizáciou mesta. Takáto komunikácia umožní predchádzať konfliktným situáciám a zmierni napätie, ktoré je pre procesy, ktoré čakajú mesto nevyhnutné.

Riadenie pracovného výkonu

Odporúčanie

Odporúčame zaviesť systém riadenia výkonnosti zamestnancov s prepojením tohto systému na odmeňovanie založené na osobnej výkonnosti (za predpokladu zmeny systému odmeňovania).

Odmeňovanie

Odporúčanie

Vzhľadom na nesúlad súčasného stavu s legislatívou, kedy časť zamestnancov mestského úradu je odmeňovaná na základe poriadku odmeňovania (smernica primátora) a časť zamestnancov (príslušníci mestskej polície) v zmysle Zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme, je potrebné v súčinnosti v externým a interným právny tímom zosúladiť systém odmeňovania s platnou legislatívou SR. Navrhujeme zmeniť právnu formu odmeňovania mestskej polície – v tejto veci sa odvolávame na závery externého právneho tímu.

Odporúčanie

Zároveň odporúčame zaviesť nový systém odmeňovania, ktorý by nahradil systém tarifných plátov a bude úzko previazaný so systémom riadenia výkonnosti. Takýto systém by mal podporovať motiváciu zamestnancov a napomôcť v konečnom dôsledku zlepšeniu vnútorných procesov i celkovému napĺňaniu stanovenej stratégie mesta Trenčín.

Prevádzka a údržba budov

V súčasnosti nie je možné posúdiť dostatočne aj zrejmú neefektívnosť využívania konkrétnych budov, nakoľko informácie potrebné pre takéto vyhodnotenie sa nachádzajú na rôznych útvaroch, ktoré takúto komplexnú informáciu v krátkom čase a bez značného časového nasadenia nie sú schopné poskytnúť.

Odporúčanie

Pre plošné odstránenie takéhoto nedostatku odporúčame scentralizovať správu bytových a nebytových priestorov, čím sa zabezpečí prehľadné a efektívne riadenie, prevádzka, údržba a využívanie budov mesta.

V súvislosti s odporúčaným znížením počtu zamestnancov považujeme zároveň za účelné presťahovať útvary tak aby boli pracoviská centralizované a kapacita budov čo najefektívnejšie využitá. Týmto spôsobom sa zároveň zabezpečí úspora v rámci zníženia prevádzkových nákladov v uvoľnených priestoroch, resp. sa vytvorí možnosť prenájmu týchto priestorov, alebo ich iného účelného využitia.

Mestský informačný systém

Odporúčanie

Pri riešení problematiky informačných systémov, najmä mestského informačného systému (ďalej len „MIS“), odporúčame dosiahnuť stav, kedy bude mať mesto Trenčín samostatný zmluvný vzťah s dodávateľom ekonomického IS a samostatný s dodávateľom hlavnej časti MIS-u, pokiaľ to je možné dosiahnuť v rámci platných zmlúv pokrývajúcich túto oblasť.

Z pohľadu možnej neefektivity procesov považujeme za vhodné upozorniť, že pri analýze informačných systémov boli identifikované nasledovné dátové moduly, pri ktorých dochádza k duplicitnému zadávaniu údajov z dôvodu absencie prepojenia viacerých informačných systémov využívajúcich rovnaké údaje:

- IIS MIS časť Agendy - evidencia obyvateľov – neexistuje prepojenie na centrálny IS REGOB,
- IS Matrika (matričná agenda) - neexistuje prepojenie na centrálny IS REGOB
- IIS MIS – evidencia priestupkov – neexistuje prepojenie na centrálny IS pre evidenciu priestupkov MsP

Odporúčanie

Zároveň v rámci podpory interných služieb odporúčame zaviesť elektronické aukcie, čím je možné dosiahnuť úspory napr. pri obstarávaní tovarov a služieb prípadne predaji nehnuteľností a pod.

4.4.4 Služby občanom

Odporúčanie

V oblasti „Služby občanom“ navrhujeme najmä opatrenia týkajúce sa Klientskeho centra, a to konkrétne – zníženie počtu jeho pracovníkov o 2, súčasne so zásadnejšími zmenami jeho fungovania, v rámci ktorých odporúčame:

- Klientské centrum zriadiť ako organizačnú jednotku riadenú vedúcim pracovníkom Klientskeho centra;
- podriadiť pracovníkov Klientskeho centra vedúcemu pracovníkovi centra;
- zvýšiť kompetencie jednotlivých pracovníkov tak, aby prevzali zodpovednosť za vyriešenie jednotlivých požiadaviek občanov od prijatia podnetu po jeho vyriešenie;
- vyvážiť výkonnosť a vyťaženie jednotlivých pracovníkov;
- zlúčiť súčasné dve pracoviská;
- zabezpečiť zastupiteľnosť pracovníkov pri poskytovaní služieb v rámci jednotlivých agend.

Odporúčanie

V časti „Služby občanom“ tiež upozorňujeme na nutnosť realizácie návrhov manažmentu na zníženie nákladov a zvýšenie výnosov, a to konkrétne uzatvorením 4-roch verejných toaliet a spoplatnením zostávajúcich verejných toaliet, ako aj znížením príspevku mesta na Spoločný stavebný úrad.

4.4.5 Bezpečnosť

Odporúčanie

Odporúčame okamžité presťahovanie časti polície, ktorá je v súčasnosti umiestnená v budove, ktorú si mesto prenajíma od súkromného subjektu do zrekonštruovaných vlastných priestorov.

Navrhujeme zmeniť právnu formu odmeňovania mestskej polície tak, aby bolo v súlade s platnou legislatívou – v tejto veci sa odvolávame na závery externého právneho tímu.

Pokiaľ ide o náklady na verejné osvetlenie, odporúčame reálne zvážiť obmedzenie svietenia v meste Trenčín. Jeden z návrhov je návrh manažmentu, nesvietiť v okrajových častiach mesta. Ďalšou možnosťou je vypínať verejné osvetlenie v noci v čase od 23,30 do 04,15 hod. (zdroj: časopis Komunálne financie). Optimálne riešenie úspor nákladov na verejné osvetlenie je možné určiť až po zvážení technických možností a dohode s dodávateľom.

4.4.6 Doprava

Odporúčanie


Odporúčame v súlade s platnou zmluvou so SAD Trenčín dosiahnuť zníženie „počtu ubehnutých km“ v priebehu jedného roku o 300.000 až 450.000 km oproti roku 2010 a zároveň zrušiť všetky úľavy na cestovnom, zavedené v rokoch 2009 a 2010.

4.4.7 Vzdelávanie

Odporúčanie

V oblasti Vzdelávanie, navrhujeme zrušenie rozpočtovej organizácie Školské zariadenia mesta Trenčín, ktorá poskytuje činnosti, ktoré je možné zabezpečiť prostredníctvom výkonu mestského úradu. Zrušením rozpočtovej organizácie dôjde zároveň k zlúčeniu riadiacich a podporných procesov, k ich zjednodušeniu a sprehľadneniu – viď. kap. 4.1.

Odporúčanie

 Ďalší konkrétny návrh v tejto oblasti bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

4.4.8 Šport

Odporúčanie

Vzhľadom na finančnú situáciu mesta, je nevyhnutné v oblasti športu radikálne zníženie finančných dotácií. Mesto by sa malo sústrediť na udržanie základných športových aktivít, ktoré je schopné zo svojej pozície riadiť a ktoré má pod kontrolou (Napríklad plaváreň, ktorú muselo mesto prevziať po nájomcovi, ktorému bola ukončená nájomná zmluva).

Pri posudzovaní konkrétnych požiadaviek na finančnú dotáciu odporúčame detailne posudzovať kredibilitu partnera, ako napríklad jeho prípadné záväzky voči štátnym inštitúciám, jeho prípadné záväzky voči mestu v minulosti a podobne a spolupracovať len s tzv. „bezproblémovými“ partnermi.

Z hľadiska vzťahu s verejnosťou je možné uvažovať o prípadnom „referende“ mesta s tým, aby si obyvatelia vybrali medzi veľmi malým zainteresovaním mesta v oblasti športu alebo medzi zvýšením daní (pričom v prípade ich zvýšenia by zainteresovanosť mesta mohla byť vyššia ako bude nastavená v rozpočte).

4.4.9 Kultúra

Odporúčanie

Vzhľadom na finančnú situáciu mesta, je nevyhnutné v oblasti kultúry radikálne zníženie finančných dotácií. mesto by sa malo sústrediť na udržanie základných kultúrnych aktivít, hlavne s ohľadom na ich súčasnú schopnosť propagácie mesta a tak zvýšiť efektivitu vynaložených prostriedkov nie len na podporu kultúry, ale aj na podporu marketingovej propagácie mesta Trenčín (vhodnými sú podujatia ako festival Pohoda či Art Film).

Odporúčame výrazne znížiť podporu kultúrnych stredísk. Nemáme na mysli ukončenie ich podpory, ale zníženie úrovne tejto podpory. Navrhujeme zachovať podporu na úrovni prípadného poskytnutia priestorov za výhodných podmienok, ale upustiť od priamej finančnej dotácie. A zároveň navrhujeme znížiť počet podporovaných kultúrnych stredísk na tri alebo štyri.

Pri posudzovaní konkrétnych požiadaviek na finančnú dotáciu odporúčame detailne posudzovať kredibilitu partnera, ako napríklad jeho prípadné záväzky voči štátnym inštitúciám, jeho prípadné záväzky voči mestu v minulosti a podobne a spolupracovať len s tzv. „bezproblémovými“ partnermi.

Z hľadiska vzťahu s verejnosťou je možné uvažovať o prípadnom „referende“ mesta s tým, aby si obyvatelia vybrali medzi veľmi malým zainteresovaním mesta v oblasti kultúry alebo medzi zvýšením daní (pričom v prípade ich zvýšenia by zainteresovanosť mesta mohla byť vyššia ako bude nastavená v rozpočte).

V tejto oblasti tiež navrhujeme zrušenie Kultúrneho informačného centra, n.o. a presun jeho aktivít na mestský úrad a zároveň ich zlúčenie s aktivitami Úseku kultúry a cestovného ruchu mestského úradu – vid' samostatná časť tejto správy.

4.4.10 Prostredie pre život

Odporúčanie

V tejto oblasti navrhujeme zrušenie mestskej organizácie MHSL, m.r.o. a začlenenie jej činností pod mestský úrad, konkrétne pod Úsek interných služieb. Na tie činnosti, na ktoré je MHSL registrovaná ako platca DPH, sa stane aj mesto Trenčín platcom DPH (vychádzame zo stanoviska manažmentu mesta, podľa ktorého je takéto riešenie v súlade s platnou legislatívou). Bližšie o zrušení organizácie v samostatnej časti tejto správy kap. 4.1.2.

Odporúčanie

Navrhujeme aby mesto rokovo s partnerom dodávajúcim služby v oblasti verejnej zelene a odpadov s cieľom znížiť ich ceny alebo objem a určiť minimálnu hranicu ich rozsahu.

Navrhujeme zriadiť spoločný dispečing s dodávateľom služieb v oblasti zelene a odpadov s cieľom získať kontrolu nad nákladmi na tieto služby v súlade s platnou zmluvou.

Tiež navrhujeme rokovať s dodávateľom služieb v oblasti odpadov o tom, aby dodávateľ prevzal na seba vystavovanie výmerov na poplatky za komunálny odpad ako aj kontrolu ich úhrad a následné reštrikcie voči neplatičom.

4.4.11 Sociálne služby

Odporúčanie

V oblasti sociálnych služieb navrhujeme zrušiť mestskú organizáciu Sociálne služby mesta Trenčín, m.r.o. – vid'. 4.1.4.


Odporúčanie

Zároveň navrhujeme zníženie rozsahu poskytovaných služieb, a to zrušením Nocľahárne pre bezdomovcov (v tomto odporúčaní sa stotožňujeme s odporúčaním právneho tímu), zrušením služby Obnova rodinných pomerov, ako aj znížením počtu terénnych opatrovateliek o 40.

Pre úplnosť doplníme informáciu, že ubytovanie bezdomovca nie je viazané na trvalé bydlisko v meste Trenčín a preto je s nocľahárňou spojené riziko združovania bezdomovcov aj z iných častí Slovenska.

Odporúčanie

Súčasne navrhujeme zvýšiť ceny za poskytovanie všetkých sociálnych služieb voči obyvateľom (v tomto prípade upozorňujeme na návrh riaditeľky organizácie.

 Konkrétny návrh cien za poskytovanie sociálnych služieb významne zohľadňuje skutočné náklady a bol odovzdaný manažmentu mesta Trenčín.

4.4.12 Rozvoj mesta a bývanie

Odporúčanie

V oblasti rozvoja mesta a bývania v súčasnosti nevidíme možnosť významných úspor. Táto oblasť patrí do kompetencií Útvar interných služieb a Útvaru majetku mesta. Je ovplyvnená počtom bytov v majetku mesta Trenčín a rozpracovanými investičnými aktivitami.

V oblasti rozvoja mesta a bývania je nutné sa orientovať na prísnu kontrolu kapitálových výdavkov, ktoré sú v súčasnej situácii mesta kritické, a to bez ohľadu na ich výšku, pretože mesto negeneruje žiadne finančné rezervy.

5. Realizované odporúčania

V priebehu realizácie tejto analýzy náš poradenský tím poskytoval taktiež operatívne poradenstvo a aktívnu podporu vedeniu mesta Trenčín. V rámci tejto podpory boli realizované odporúčania, ktoré sú opísané v tejto kapitole.

5.1 Návrh zavedenia krízového riadenia

Už prvé zistenia poukázali na nepriaznivú situáciu v akej sa mesto Trenčín nachádza. Pre jej zvládnutie bolo nevyhnutné zaviesť okamžité opatrenia a krízové riadenie.

5.1.1 Operatívne krízové riadenie

Po nástupe nového primátora sa zistil nedostatočný stav finančných prostriedkov na účte mesta na pokrytie základných potrieb, akými sú napr. mzdy, odvody, splátky úverov a úrokov a pod. Na základe našich odporúčaní sa vedenie mesta rozhodlo nečerpať kontokorentný úver na tento účel a odložiť aktuálny výplatný termín pre všetkých zamestnancov vrátane mestských organizácií o 10 dní a pre realizáciu ďalších potrebných odporúčaných opatrení.

Vďaka týmto opatreniam sa nakumulovali finančné prostriedky potrebné na pokrytie uvedených základných nákladov bez nevyhnutnosti čerpať kontokorentný úver schválený mestským zastupiteľstvom.

5.1.2 Otvorenie problematiky Kolektívnej zmluvy

Jedným z prvých krokov nášho tímu bolo upozornenie na potrebu prehodnotenia kolektívnej zmluvy v súvislosti s finančnou situáciou mesta a nevyhnutnosťou jeho reštrukturalizácie z pohľadu finančných nárokov vyplývajúcich z požiadaviek nad rámec zákona ustanovených v kolektívnej zmluve.

Otvorenie problematiky Kolektívnej zmluvy mesta Trenčín taktiež súviselo s nastavením jej pravidelného obnovovania a predlžovania na konci roku. Riešenie tejto oblasti si vyžiadalo zadanie právnej analýzy právnomu externému tímu s následným návrhom procesu kolektívneho vyjednávania v aktuálnych súvislostiach.

5.1.3 Získanie kontroly v oblasti finančných tokov mesta

Iniciovali sme kroky k získaniu kontroly nad kľúčovými riadiacimi procesmi mesta s dôrazom na finančné riadenie. Tieto kroky umožnili získať prehľad a zmapovať hlavné súvislosti medzi mestom a jeho najväčšími partnermi, v oblasti najväčších a pravidelných finančných tokov ako aj v oblasti vzťahov medzi mestom a mestskými organizáciami a podobne.

Opatrenie malo podobu centralizácie všetkých kompetencií a právomocí do rúk primátora, a to vo všetkých oblastiach pôsobenia mesta ako aj vo všetkých mestských organizáciách. Opatrenie bolo uplatňované v takejto podobe po dobu 3 týždňov s následným delegovaním cca 70 % právomocí a kompetencií späť na ich pôvodných nositeľov a držiteľov. Zvyšných 30 % právomocí a kompetencií zostalo centralizovaných v rukách primátora.

Medzi tieto centralizované kompetencie a právomoci patria najmä tie, ktoré súvisia s väčšími finančnými tokmi, alebo s procesmi, ktoré sú pre mesto dôležité a strategické z pohľadu prebiehajúcej reštrukturalizácie. Definitívne nastavenie tejto oblasti je plánované ku koncu roka 2011 v súvislosti s nastavením novej organizačnej štruktúry mesta a mestských organizácií.

5.1.4 Zavedenie systému platieb a finančného riadenia na dennej báze

Medzi ďalšie realizované návrhy súvisiace so zavedením systému platieb a finančným riadením na dennej báze patria:

Návrh procesu uhrádzania záväzkov mesta – v rámci tohto návrhu boli definované priority a hlavná stratégia uhrádzania záväzkov mesta s cieľom stabilizovať kritickú finančnú situáciu mesta. Úlohou stratégie bolo zabezpečiť kredibilitu nového vedenia pri splácaní aktuálnych záväzkov a zároveň reštrukturalizovať záväzky z minulých období.

Návrh na zriadenie centra pre riešenie menších záväzkov z obdobia pred 31.12.2010. V rámci návrhu bola definovaná filozofia ako aj pravidlá fungovania zriadeného centra pre riešenie menších záväzkov (záväzkov do výšky 2.000,-EUR) s jeho jasne nastavenými kompetenciami.

Návrh na vytvorenie procesu na riadenie cash-flow na týždennej báze a jeho prepojenie na centrum pre riešenie menších záväzkov, ale najmä na výsledky rokovaní s veriteľmi mesta a na ich výstupy.

Definícia požiadaviek a kritérií na výpočet tzv. bežných ročných príjmov a výdavkov mesta Trenčín s cieľom nastavenia základných procesov mesta v súlade s jeho finančnými možnosťami zohľadňujúcimi reálne príjmy, výdavky, členenie rozpočtu a vyrovnaný rozpočet mesta.

Návrh východiskových finančných ukazovateľov rozpočtu – zásadná výška jednotlivých kapitol rozpočtu, rezerva na záväzky a pod.)

5.1.5 Návrh na vytvorenie interných krízových tímov

Za účelom riešenia identifikovaných najkritickejších oblastí fungovania mesta sme navrhli vytvorenie samostatných riešiteľských tímov zostavených z kľúčových riadiacich zamestnancov a odborníkov mesta. Jednotlivým tímom sme zároveň počas riešenia ich úloh poskytovali poradenskú podporu.

Návrh na vytvorenie interných krízových tímov zahŕňal:

- návrh konkrétnych tímov a ich vedúcich členov,
- ciele a náplň práce jednotlivých tímov
- nastavenie spôsobu fungovania
- definovanie pravidiel spolupráce jednotlivých tímov vrátane pravidiel internej a externej komunikácie (najmä s externými poradenskými tímami) a kontrolu ich činnosti.

V rámci interných krízových tímov boli zriadené nasledovné tímy:

1. **Tím pre riešenie majetku mesta** – výsledky práce tohto tímu budú využívané najmä v ďalšom období.
2. **Tím pre riešenie informačných systémov, HW, SW** – tento tím svoju prácu ešte neukončil a je nutné s ním ďalej na tejto úlohe pracovať.
3. **Tím pre analýzu zmluvných vzťahov s hlavnými partnermi** – tento tím pracoval na základe konkrétnych požiadaviek na analýze konkrétnych zmluvných vzťahov s konkrétnymi partnermi v súlade s prebiehajúcimi rokovaniami s veriteľmi mesta. Tím úzko spolupracoval aj s externým právnym tímom. Tím mapoval nie len zmluvné vzťahy mesta s veriteľmi, ale aj zmluvné vzťahy mestských organizácií s konkrétnymi partnermi.
4. **Tím pre riešenie ISO**
5. **Tím pre riešenie dotácií a finančnej podpory** – úlohou tohto tímu bola podrobná pasportizácia všetkých finančných aj iných dotácií a podpôr voči všetkým partnerom, bez rozdielu právneho statusu partnera (fyzická osoba, obchodná spoločnosť a podobne). Cieľom bolo vypracovanie analýzy procesov realizácie podpory a dotácií a nakladania s nimi, ako aj identifikovanie viacnásobného dotovania niektorých subjektov z viacerých zdrojov mesta a podobne.

5.2 Ďalšie realizované odporúčania súvisiace s dodávateľskými vzťahmi

V súvislosti s finančnou situáciou mesta bola zadefinovaná:

1. **stratégia rokovaní s veriteľmi mesta** podľa výšky záväzkov, typu služieb, typu zmlúv, výsledkov právnych analýz a ďalších súvislostí. Poradenská podpora v tejto oblasti zahŕňala taktiež:
 - definovanie konkrétnych požiadaviek na právne analýzy v prípade hlavných veriteľov
 - nastavenie procesu rokovaní s hlavnými veriteľmi
 - spracovanie návrhu potrebných obchodných detailov v prípade rokovaní s najkritickejších veriteľov, vrátane účasti na konkrétnych rokovaniach.
2. **návrh na zriadenie spoločného dispečingu s dodávateľom služieb** v oblasti údržby zelene, ciest a odvozu odpadu s cieľom dennej kontroly nákladov.

Za účelom realizácie uvedených opatrení a komplexnosti navrhovaného riešenia inicioval náš tím rozšírenie svojej pôsobnosti aj na viaceré mestské organizácie a oblasti mimo prostredia mestského úradu.