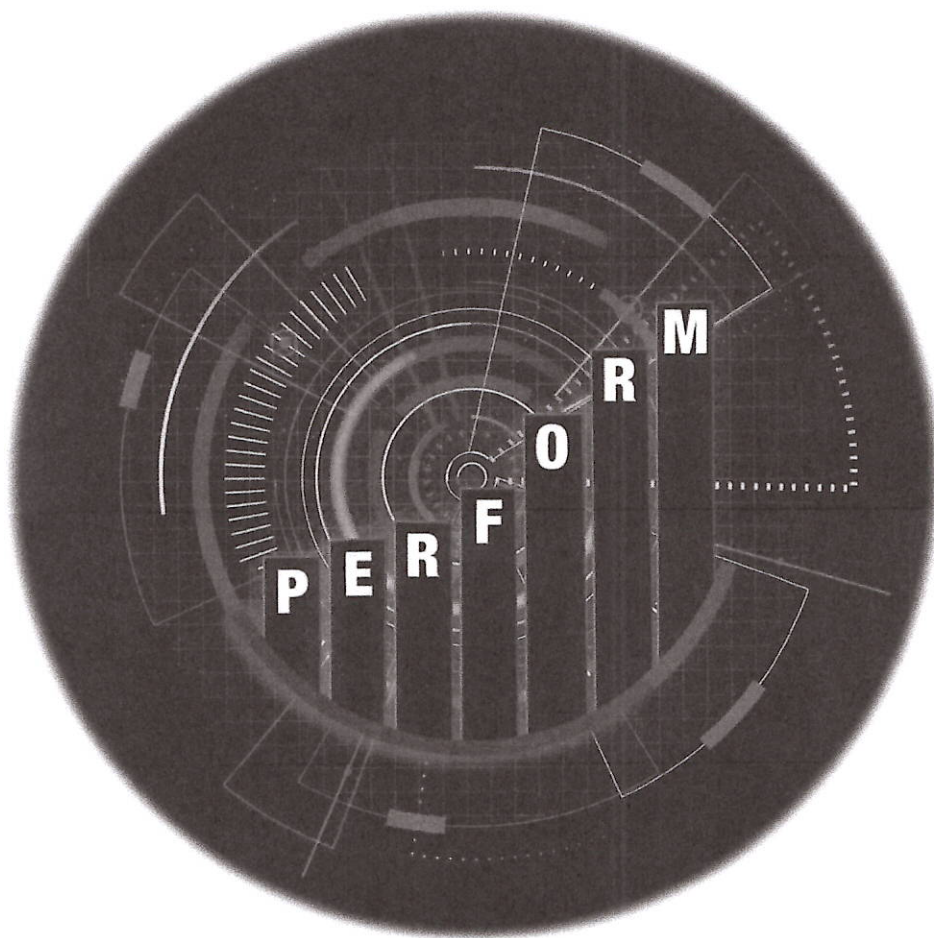




Procesně – personální audit města Ralsko

Městský úřad Ralsko

Duben 2019

Obsah

1	Manažerské shrnutí	3
2	Úvod	10
2.1	Účel dokumentu	10
2.2	Přístup k řešení.....	10
3	Popis současného stavu	13
3.1	odbor Kancelář tajemníka	14
3.2	odbor Stavební úřad	36
3.3	MŠ a ZŠ Tomáše Ježka	39
3.4	Městská policie	44
4	Výstupy z procesní analýzy	45
4.1	Shrnutí výstupů z analýzy	45
4.2	Hlavní zjištění plynoucí z procesní analýzy	48
	Seznam zkratek	50

1 Manažerské shrnutí

Cílem procesně personálního auditu bylo prověřit současnou organizační strukturu a organizační řád Městského úřadu Ralsko (MěÚ) a procesy probíhající v rámci jednotlivých odborů, oddělení úseků, městských organizací a ZŠ a MŠ. Cílem manažerského shrnutí je akcentovat zjištěné nedostatky navrhnout soubor stručných doporučení.

Hlavní závěry procesní analýzy MěÚ a ZŠ a MŠ Tomáše Ježka

1. **Neaktuálnost organizační struktury a dokumentu organizační řád** – stávající organizační struktura a organizační řád neodpovídají reálnému naplňování procesů.
2. **Nízká úroveň zralosti procesů a řízení procesů** – u vybraných procesů byla identifikována nízká úroveň zralosti procesů a jejich řízení. To považujeme za rizikové zejména z hlediska jasného vymezení odpovědností především za řídicí a hlavní procesy. Jedná se především o tyto procesy:
 - rozpočtový proces;
 - kontrolní proces;
 - dotační proces a rozpočet;
 - vymáhání pohledávek;
 - evidence a agenda místních poplatků;
 - vedení a evidence přestupkové agendy;
 - kulturní agenda;
 - agenda tajemníka.

Hlavní doporučení na úpravu organizační struktury a organizačního řádu MěÚ a ZŠ a MŠ Tomáše Ježka v návaznosti na závěry procesní analýzy.

Následující tabulka obsahuje soubor doporučení, která doporučujeme implementovat k úpravě organizační struktury a organizačního řádu tak, aby tyto dokumenty plně odpovídaly skutečnosti a aby byly odstraněny případné identifikované procesní nedostatky a zároveň aby došlo k rozvoji klíčových procesů, které byly identifikovány jako málo rozvinuté.

ID	Doporučení	Popis	Zdůvodnění
1	Zrušit pozici tajemníka a odboru Kanceláře tajemníka nahradit odborem Kanceláře starosty	Doporučujeme v rámci nové struktury přímého řízení zrušit pozici tajemníka a nahradit odbor Kanceláře tajemníka odborem Kanceláře starosty, kterému jsou podřízeny následující úseky a oddělení: • úsek Sekretariátu; • úsek Vnitřních věcí; • oddělení Účtárna; • oddělení Správa majetku města. Dle návrhu nové organizační struktury se agenda tajemníka dělí mezi starostu (agenda HR), vedoucího odboru Kanceláře starosty (Komunikace mezi MÚ, ZM a RM, vedení MěÚ, reportování starostovi) a vedoucí oddělení Rozpočtu a interního auditu, které je v návrhu nové organizační struktury nově zřízeno za účelem pokrytí výše uvedených kritických procesů (konkrétně proces rozpočtový, kontrolní a	Pozice tajemníka není dlouhodobě obsazena. Přesto je většina klíčových procesů nadále zajišťována. Doporučujeme proto tento mezičlánek nepřímého řízení zrušit a procesy související s agendou tajemníka přesunout pod příslušná oddělení/ úseky a jasně určit kompetence V současné chvíli je agenda tajemníka rozdělena mezi starostu, vedoucí odboru Kanceláře tajemníka a Účtárnu (konkrétně osobu neformálně zodpovědnou za rozpočtový proces).

ID	Doporučení	Popis	Zdůvodnění
		dotační proces a rozpočet), Toto oddělení organizačně přímo podléhá starostovi. Více viz doporučení č. 5	
2	Zrušit oddělení Vymáhání pohledávek a procesy spadající do jeho gesce přesunout pod příslušné oddělení/ úseky	Navrhujeme zrušit oddělení Vymáhání pohledávek a přesunout stávající 1,5 FTE tohoto oddělení do úseku Správy bytů. Pod tento úsek doporučujeme zároveň zakotvit i procesy, které byly zjištěny jako kritické, konkrétně proces evidence a agenda místních poplatků a vedení a evidence přestupkové agendy.	Toto oddělení reálně nevykonává agendu, která je mu dedikována podle aktuálního organizačního řádu. Jeho agenda je reálně vykonávána oddělením Správy bytů.
3	Zrušit úsek Kultury a cestovního ruchu	Doporučujeme zrušit úsek Kultury a cestovního ruchu s tím, že část agendy (0,5 FTE) doporučujeme přesunout pod úsek Sekretariátu a část (0,5 FTE) doporučujeme přesunout pod úsek MIC.	Agenda úseku Kultury a cestovního ruchu probíhá paralelně s činností Místního informačního centra – oba úseky organizují kulturní události. Agendu související s cestovním ruchem nezařizuje tento úsek vůbec, v kulturní agendě zastává spíše drobnější úkony související s reprezentací města a péčí o seniory. Na tento úsek je alokováno 1 FTE, které není reálně využíváno výhradně pro agendu úseku kultury a cestovního ruchu ale dále i pro výkon agendy podatelny (pod úsekem sekretariátu).
4	Zrušit Brouček DK	Doporučujeme zrušení DK Brouček a přesunutí dětí, které v tuto chvíli do DK Brouček dochází pod mateřskou školu zřízenou městem. Stávající kvalifikace pracovníků DK Brouček je chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky a zdravotnice. Tyto dvě pracovníce lze využít v rámci městské ZŠ a MŠ jako nepedagogické pracovníky (chůva a asistentka pedagoga). Finanční prostředky alokované na platy zaměstnanců DK Brouček lze přesunout pod MŠ a ZŠ.	DK Brouček historicky vznikl jako dohlídací centrum za specifických okolností, kdy město Ralsko nedisponovalo dostatečnými kapacitami v mateřské školce. V minulém roce byla z dotačních prostředků postavena nová budova školky, která však není momentálně kapacitně naplněna. Dle zákona může přijímat i dvouleté děti, díky čemuž se přímo kryje s agendou DK Brouček. Zrušením DK Brouček lze očekávat úspory provozních finančních prostředků, a to zejména proto, že odpadne duplicitní financování provozu dvou zařízení (budova MŠ a prostory DK Brouček – ten v současnosti využívá 2 přebudované městské byty).
5	Vytvořit oddělení Rozpočtu a interního auditu	Doporučujeme ustavit separátní oddělení Rozpočtu a interního auditu, které bude formálně i personálně prostřednictvím vedoucího pracovníka oddělení zajišťovat celý rozpočtový proces (dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů) od začátku do konce a zároveň kontrolovat	Při procesní analýze bylo zjištěno, že agendu v oblasti rozpočtového procesu reálně vykonává osoba, která formálně spadá do oddělení Vymáhání pohledávek. Rozpočtový proces dále reálně probíhá v úzké spolupráci s oddělením Účetnictví. Toto zjištění považujeme za rizikové z hlediska formálního vymezení kompetencí a

ID	Doporučení	Popis	Zdůvodnění
		a zodpovídat za jeho správný průběh (včetně navazujících procesů v oblasti účtování v širší rozpočtové skladby). Zároveň by toto oddělení mělo kontrolovat ve vazbě na rozpočet dodržování procesů a milníků při nakládání s finančními prostředky z dotačních titulů. Vymezení kompetencí v oblasti rozpočtových procesů mezi navrhované nově vytvořené oddělení a oddělení Účetnictví by mělo být následující: • Oddělení Účetnictví má zodpovídat za veškeré agendy v oblasti vlastního účtování ve vztahu rozpočtu (tj. účtování o finančních vztazích vzhledem k rozpočtu a poskytování podkladů pro rozbor hospodaření rozpočtu). • Oddělení Rozpočtu a interního auditu má zodpovídat zajištění finančních prostředků na provozní a investiční výdaje MěÚ Ralsko a zřizovaných organizací.	odpovědností za tento proces například v případě personálních změn v současném uspořádání úřadu. Při procesní analýze byla dále zjištěna absence kontrolního procesu finančních toků napříč úřadem. Zjištění potvrdila i zpětná vazba zaměstnanců, kteří vyjádřili nespokojenost s neoptimální komunikací napříč úřadem. (Např. nedostatečná komunikace v případě schválení grantu – není zabezpečena návaznost na rozpočtový proces a rozpočtová opatření). V případě, že by doporučení nebylo aplikováno a oddělení Rozpočtu a interního auditu nebylo zřízeno, je nutno tyto procesy formálně zařadit pod jiná oddělení/ úseky.
6	Organizačně přeradit kuchařku MěÚ pod školu	Doporučujeme 1 FTE kuchařky, která má aktuálně úvazek plně hrazený ze zdrojů MěÚ pod organizační útvar základní školy.	Základní škola měla historicky nárok na 1 pracovní sílu do kuchyně, která mohla být hrazena příspěvkem zřizovatele. Protože byla školní jídelna využívána i pro pracovníky MěÚ, mateřskou školu atp., MěÚ zavedl ze svých finančních prostředků 2. pracovní sílu do kuchyně základní školy. Tato pracovní síla formálně nyní spadá pod vedení místostarostky MěÚ, reálně spadá pod vedení útvaru školní jídelny ve škole. Aktuálně má škola z kapacitních důvodů nárok na 2 pracovní síly ve školní jídelně. Doporučení proto uvádíme pro sesouladění formální organizační struktury s reálným průběhem procesů, delegováním činností a vztahy nadřízenosti a podřízenosti atp. Mezi oběma pracovníci existuje vysoký rozdíl v platovém ohodnocení (podstatně vyšší ohodnocení u kuchařky, kterou zaměstnává přímo MěÚ),

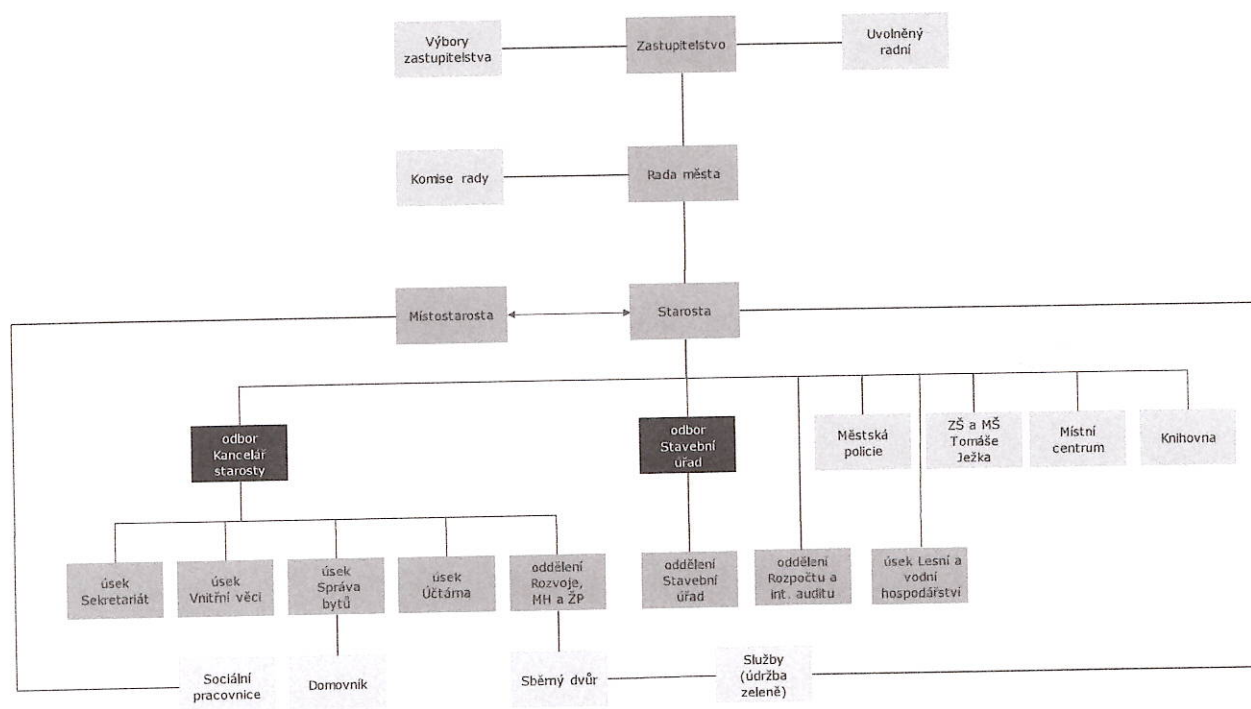
ID	Doporučení	Popis	Zdůvodnění
			z procesního hlediska se přitom jedná o téměř identické pracovní pozice. Přechodem kuchařky z „města do školy“ dojde i ke snížení jejího platového ohodnocení. Z toho důvodu upozorňujeme na riziko, že toto snížení platového ohodnocení může vést k odchodu 1 kuchařky. Z toho důvodu doporučujeme rozhodnout o implementaci tohoto doporučení pouze po zvážení: a) Možnosti nalézt za kuchařku „města“ adekvátní náhradu, a to za platových podmínek odpovídajících kuchařky „školy“. b) Možnosti kompenzace snížení platového ohodnocení kuchařky z finančních prostředků školy.
7	Zařadit sociální pracovníce do organizační struktury	Navrhujeme formálně zahrnout sociální pracovníce (2 FTE) do organizačního řádu. Doporučujeme, aby v zájmu zachování bezproblémového průběhu procesů zůstaly sociální pracovníce pod přímým řízením místostarostky (současný nepsaný stav). Zároveň upozorňujeme na skutečnost, že tato agenda je v organizačním řádu zařazena pod úsek vnitřních věcí. Do budoucna proto doporučujeme zvážit adekvátní úpravu organizační struktury a řádu s ohledem na reálný stav.	Na MěÚ dlouhodobě pracují 2 sociální pracovníce (2 FTE). Tyto pracovníce nejsou formálně zařazeny v organizační struktuře ani organizačním řádu. Reálně lze nadále očekávat, že obě pracovníce budou v práci pro MěÚ pokračovat, považujeme proto za vhodné i jejich pracovní pozice formálně ukotvit v organizační struktuře a organizačním řádu.
8	Přesunout 0,5 FTE z úseku Správy bytů pod Sekretariát	1 FTE na úrovni referenta úseku (reálně činnost vykonává pan Hotovec) doporučujeme rozdělit tak, že 0,5 FTE zůstane na úseku Správy bytů a zbývajících 0,5 FTE bude přesunuto do úseku Sekretariátu.	Stávající agenda referenta na úseku Správy bytů vyžaduje cca 0,5 FTE (agenda týkající se správy bytů). Zbývajících 0,5 FTE je vynaloženo na nezařazenou činnost charakteru technické podpory chodu úřadu (drobné opravy a servis počítačů atp.). Tato činnost odpovídá spíše organizačnímu zařazení pod Sekretariát, který zabezpečuje chod úřadu.
9	Detailní revize pracovní náplně úseku Správa bytů	Doporučujeme provést detailní revizi náplně práce na úseku Správa bytů, a to jak na vedoucí, tak referentské úrovni (případně na úrovni domovníka). Výsledkem by mělo být zjištění, zda práce agendy tohoto úseku reálně vyžadují zapojení 3 FTE (resp. 2,5 FTE pokud bude implementováno doporučení 8 výše), které jsou na tento úsek reálně alokovány.	Úsek Správa bytů má aktuálně alokovány 3 FTE (vedoucí, referent a domovník). Pracovník na pozici referenta dle svých slov reálně vykonává agendu pro úsek Správy bytů na 0,5 FTE (viz doporučení 8). Zároveň je tomuto pracovníkovi přiznáno osobní ohodnocení, které výrazně převyšuje průměrný plat zaměstnanců úřadu. Na základě rozhovorů s pracovníky MěÚ se lze domnívat, že agendu referenta by mohlo být možné rozprostřít mezi vedoucí oddělení a domovníka a 0,5

ID	Doporučení	Popis	Zdůvodnění
			FTE referenta alokovat na jinou činnost případně uspořít. Deloitte v rámci této zakázky neprováděl detailní snímkování pracovní doby, na základě kterého by bylo možné dát v této věci konkrétní doporučení.
10	Doplnit kvalifikaci nekvalifikované pracovní síle v ZŠ	Doporučujeme ze strany vedení školy/MěÚ podpořit zaměstnance na pozici pedagogického pracovníka k tomu, aby formálně doplnil zákonné kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogické činnosti. Pokud nebude kvalifikace doplněna v potřebném rozsahu, doporučujeme pracovní pozici nahradit formálně kvalifikovanou pracovní silou.	Část výuky (3h týdně) na základní škole je aktuálně zajišťována pracovníci, jmenovitě Renátou Němečkovou, která nemá zákonem požadovanou formální kvalifikaci pro výkon této činnosti, původním zaměřením je vychovatelka v domově mládeže, družině a klubu.
11	Nezasahovat do stávajícího úvazku školnice (překryv pracovních dob úvazku školnice a svoz žáků do školy)	Pro zachování kontinuity činnosti svozu žáků do školy a ze školy navrhujeme nezasahovat do stávajícího úvazku školnice, která tuto činnost zajišťuje v překryvu s úvazkem ne škole.	Školnice má smlouvu na 1 FTE se školou. Zároveň využívá cca 3 hodiny ze své pracovní doby ke svozu dětí do školy. Za toto dostává dodatečnou finanční odměnu MěÚ (DPČ). Jedná se sice o překryv pracovních dob, nicméně v tomto konkrétním případě doporučujeme nechat situaci bez reakce. Činnost vedlejší s hlavní činností souvisí a školnice svou agendu zvládá. Z osobního pohovoru vyplynulo, že pokud svou agendu úvazku v ZŠ nestíhá, pracuje i mimo pracovní dobu. Obsazení činnosti svozu žáků do školy a ze školy novým pracovníkem by navíc mohlo být problematické (vzhledem k časovému rozložení činnosti v pracovním dni).
12	Zrušení 1 FTE na úseku Účtárny - pokladna	Na základě zjištěných nadhodnocených pracovních kapacit provedených rozhovorů se všemi pracovníci Účtárny se doporučujeme zrušení 1 FTE, které zabezpečuje činnost pokladny. Tuto činnost navrhujeme převést do agendy zbývajících zaměstnanců úseku Účtárna. Uvolněnou pracovní sílu z pokladny (1 FTE) lze přeartovat na úsek vnitřních věcí, konkrétně jako osobu zodpovědnou za proces evidence obyvatel, a to ve chvíli odchodu stávající pracovní síly do důchodu. Pracovnice, která aktuálně vykonává činnost na pokladně, má veškeré kvalifikační předpoklady. Tímto personálním opatřením se zároveň zajistí	Na úseku Účtárny, konkrétně na pokladně, bylo zjištěno nadhodnocení personálních kapacit. Zaměstnanci na úseku Účtárny mají dostatečné kapacity na to, aby vedle své agendy zaštili také agendu probíhající na pokladně. Zároveň jsou schopni dosáhnout plné zastupitelnosti, což garantuje hladký chod všech probíhajících procesů. U pracovní síly aktuálně zajišťující agendu pokladny byla zjištěna kvalifikace pro výkon práce spojené s agendou evidence obyvatel, její kapacity a schopnosti budou efektivněji využity na evidenci obyvatel..

ID	Doporučení	Popis	Zdůvodnění
		zachování plynulosti procesu evidence obyvatel.	

Dopad implementace řešení na podobu organizační struktury

Níže uvedený náčrtek vyobrazuje budoucí stav organizační struktury. Zobrazuje pouze vlastní útvary úřadu, záměrně zde nejsou uvedeny městem zřizované organizace.



2 Úvod

2.1 Účel dokumentu

Tento dokument je výstupem z realizace procesně personálního auditu na Městském úřadě Ralsko, který byl zahájen v únoru 2019 a probíhal do března 2019. Cílem procesně personálního auditu je v případě MěÚ Ralska zmapovat současný stav, přehodnotit současnou organizační strukturu a vzhledem k maximálnímu využití aktuálních lidských zdrojů sestavit návrh na zefektivnění procesů v návaznosti na lépe provázanou organizační strukturu Úřadu.

Cílem procesně personálního auditu bylo zejména:

- zmapování a zařazení procesů dle organizačního řádu, popisů pracovních (služebních) míst, dohod mimo pracovní poměr a interních řídicích aktů;
- posouzení úrovně manažerské řídicí práce, odpovědnosti a iniciativy a kontrolních činností v rámci odborů, oddělení a úseků MěÚ;
- posouzení vhodného rozdělení agend, pravomocí a odpovědností jednotlivých oddělení a zaměstnanců;
- zmapování faktického zastupování při výkonu dílčích agend;
- interpersonální komunikace uvnitř oddělení, odboru a ve vztahu k ostatním útvarům úřadu;
- navržení optimální organizační struktury na základě zjištěných skutečností;
 - komplexní posouzení: procesů z hlediska personálního a technického/IT zabezpečení;
 - organizačního ukotvení procesů;
 - nastavení kompetencí.

Součástí provedeného auditu bylo:

- vrcholové zmapování procesů (agend a činností);
- sběr vrcholových atributů procesu;
 - proces;
 - odpovědnost za jeho zajištění;
 - personální a technické/IT zabezpečení na zajištění procesu;
 - organizační vazba procesu.

2.2 Přístup k řešení

K naplnění cíle zakázky byly využity následující metody a postupy: desk research, realizace individuálních rozhovorů, procesní analýza. Popis využití jednotlivých metod vedoucích k naplnění cíle zakázky je uveden v následující tabulce.

Název použité metody	Popis hlavních použitých metod
Desk research	Desk researchové metody představují veškerou práci a činnosti (vyhledání, sběr, zpracování, analýza, vyhodnocení apod.) spojené s již existujícími daty a informacemi. V rámci této analýzy desk research spočíval především v provedení rešerše dostupných dokumentů, analýzy interní dokumentace a analýzy relevantních informací a dat (interních i externích). Získané informace posloužily především pro popis stávající situace a jako podklady pro další použité

Název použité metody	Popis hlavních použitých metod
Individuální rozhovory	metody. Na základě analýzy interní dokumentace byla vytvořena příprava pro individuální pohovory a vrcholová mapa procesů. Z poskytnuté dokumentace byly vybrané objekty přiřazeny do procesního modelu (oprávnění, personální informace, přístupy k systémům atp.). Individuální rozhovory jsou kvalitativním typem výzkumu a představují hloubkový rozhovor s respondentem, jehož cílem je prostřednictvím přímého dotazování získat specifické informace a názory týkající se dané problematiky. Výhodou metody je, že odpovědi a informace od respondentů nejsou zkreslené externími vlivy a nedochází tak k dezinformacím. V rámci analýzy byly provedeny vstupní individuální rozhovory s vedoucími odborů a vybranými klíčovými osobami. Rozhovory byly zaměřeny na detailní analýzu procesů krajského úřadu a zkoumání jejich individuálního naplňování. Bylo zjišťováno, jaké činnosti jsou zajišťovány jednotlivými zaměstnanci, jaká je vytiženost těchto pracovníků a jak jsou zastupitelní. Rozhovory se rovněž zaměřovaly na to, jaký je systém komunikace v rámci jednotlivých oddělení, odborů, celého krajského úřadu a dalších zainteresovaných stran. Záměrem rozhovorů bylo také identifikovat motivační faktory zaměstnanců a zjistit, jak jsou spokojeni se stávajícím systémem řízení. Délka jednotlivých rozhovorů byla zhruba 60 minut.
Procesní analýza	Procesní analýza je standardní optimalizační metodou analýzy toků práce a činností zaměstnanců, která pomáhá pochopit, zjednodušit, zlepšit a řídit procesy v rámci organizace. Dle zadání byla procesní analýza v rámci personálního auditu zaměřena na identifikaci klíčových procesů úřadu, jejich popis a interpretaci. Výstupy z analýzy pak sloužily ke zpracování procesního modelu a jako podklad pro navrhovaná doporučení. Ke zpracování procesní analýzy byly využity především výše popsané metody, hlavními vstupy se staly zejména informace a zjištění z analýzy interní dokumentace a provedených individuálních rozhovorů.
CMM model	Šestistupňový model CMM (Capability Maturity Model/ model zralosti) slouží, jako nástroj pro vyhodnocení zralosti procesů. Hodnotícími kritérii jsou: a) vzájemná provázanost procesů b) jasně nastavené kompetence na všech úrovních, na kterých proces napříč úřadem probíhá c) definovaná kontrola (způsob a personální zajištění). Hodnocení probíhá dle následující stupnice: • 0 - neexistující řízení: procesy a jejich řízení je zcela chaotické; • 1 - počáteční (Initial): procesy jsou realizovány adhoc; • 2 - opakované (Repeatable): dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů; • 3 - definovaná (Defined): procesy organizace jsou zdokumentovány; • 4 - řízená (Managed): procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI; • 5 - optimalizovaná (optimized): procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení.

V rámci projektu byl kladen důraz zejména na posouzení následujících oblastí: Standardizace procesů, nastavení kompetencí procesů, organizační provázanost procesů, personální pokrytí procesů. Analýza u jednotlivých kritérií zkoumá:

- a) **Standardizace procesu** - zda je proces standardizován a v souladu se standardizací probíhá, nebo je struktura volná, případně se průběžně přizpůsobuje.
- b) **Nastavení kompetencí** - zda jsou jasně vymezeny kompetence u každého procesu, úkonu a zda jsou tyto kompetence strukturovány v řídicí struktuře. Součástí kritéria je zároveň

posouzení, zda pod jednoho vedoucího pracovníka spadá uříditelné množství podřízených (tzv. span of control).

- c) **Organizační provázanost procesů** - jak jsou na sebe jednotlivé procesy navázány (organizačně i personálně) a zda tato provázanost hladce funguje.
- d) **Personální pokrytí procesu** - zda je proces dostatečně pokryt kvalifikovanými personálními silami.

V následujících kapitolách se věnujeme analýze a zhodnocení současného stavu městského úřadu a jeho organizačního a personálního řízení. Na základě toho je pak vytvořen soubor doporučení vedoucích k optimalizaci fungování úřadu po procesní, organizační i personální stránce. Tato doporučení se promítají do návrhu nové organizační struktury, která je závěrem a zároveň finálním výstupem tohoto dokumentu.

3 Popis současného stavu

Kapitola obsahuje popis současného stavu fungování MěÚ Ralsko z procesního a personálního hlediska. V úvodní části je uvedeno organizační uspořádání odboru a následně jednotlivé podkapitoly členěné dle jednotlivých oddělení, v nichž jsou identifikovány zajišťované procesy. Karty procesů mají následující strukturu:

Položka	Popis
ID procesu	Položka obsahuje identifikátor procesu. Identifikátor procesu obsahuje číslo oddělení a následně pořadové číslo procesu. ID procesu například 911_01: oddělení 911, první identifikovaný proces v rámci oddělení.
Osoba zodpovědná za proces	Tato položka je podkladem pro kompetenční analýzu. U této položky se hodnotí, zda je nastavena jasná odpovědnost za proces a zda je zodpovědná osoba na pozici odpovídající úrovni procesu.
Popis procesu a relevantní podprocesy	Obsahem je stručný popis procesu, který obsahuje především výčet identifikovaných subprocesů a specifika zajištění průběhu procesu. Ne všechny procesy musí obsahovat subprocesy, pak pole obsahuje pouze popis procesu.
Kategorizace procesu	V rámci této položky je identifikována kategorizace procesu, procesy dělíme na hlavní, řídicí a podpůrné.
Personální zajištění procesu	Pole obsahuje jméno osoby zodpovědné za proces, konkrétní jména zaměstnanců zajišťujících daný proces, popisuje zastupitelnost v rámci procesu, případně principy jejího zajištění.
Organizační vazby procesu	Pole obsahuje výstupy procesu a v relevantních případech jejich kvalifikaci. Některé procesy jsou však hůře měřitelné a pro jejich standardizaci musí být využity spíše kvalitativní indikátory a pro stanovený rozsah procesu požadavky klienta procesu.
IT podpora	Obsahem je soupis stávajících informačních systémů potřebných pro zajištění procesu.
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	Pole je členěno na 2 dílčí pole – V prvním poli se nachází krátké vyhodnocení základních sledovaných indikátorů a celkové barevné zhodnocení procesu. To je znázorněno zeleným kolečkem (proces je efektivně nastaven), žlutým kolečkem (proces má dílčí neefektivitu) a červeným kolečkem (proces je neefektivně nastaven). • Standardizace procesu – do jaké míry je proces popsán a standardizován prostřednictvím formalizované dokumentace, popisu procesního postupu, či pravidel pro zajištění procesu. • Nastavení kompetencí – do jaké míry jsou vymezeny kompetence a odpovědnost v rámci zajištění posuzovaného procesu. • Organizační provázanost procesu – do jaké míry je nastavena organizační provázanost procesů. • Personální pokrytí procesu – jak efektivně jsou využívány personální kapacity (negativně je hodnocena situace, kdy nejsou personální kapacity využívány dostatečně, nebo když jsou personální kapacity podhodnoceny). Toto pole obsahuje celkové slovní zhodnocení procesu a soubor doporučení, která se vztahují ke zjištěným nedostatkům procesu. Tato doporučení jsou souhrnně uvedena v kapitole č. 1 Manažerské shrnutí.

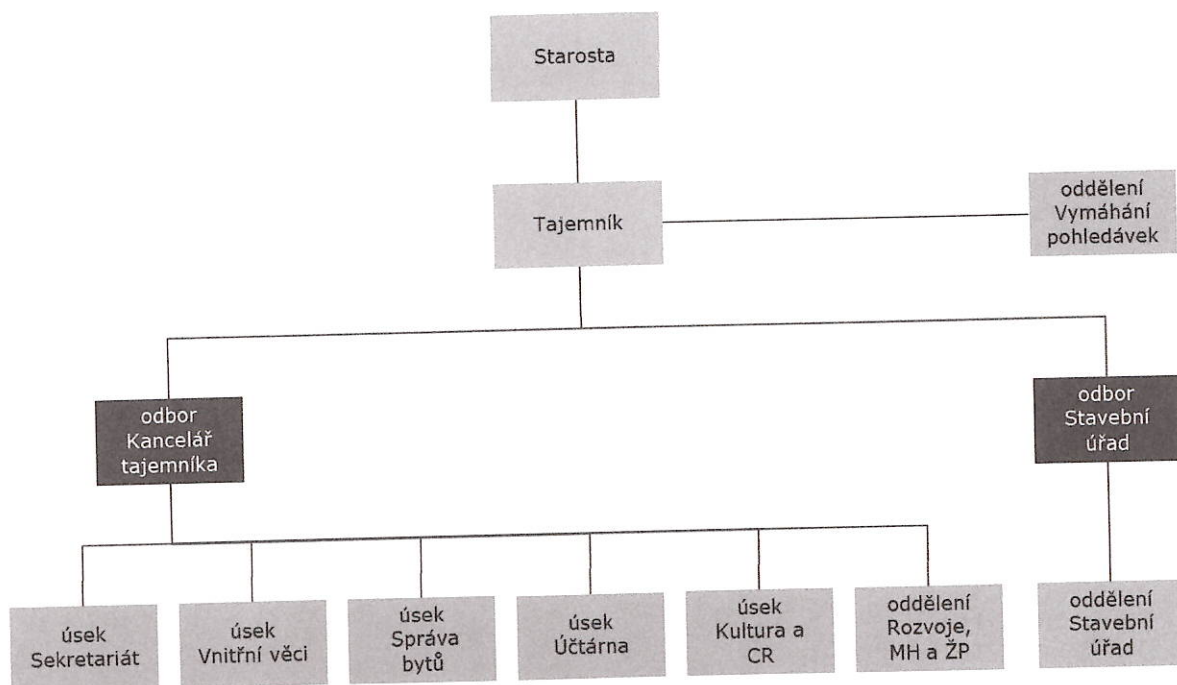
V rámci zhodnocení stávající situace u seznamu procesů uvádíme pro lepší orientaci barevné odlišení stavu rozvinutosti jednotlivých procesů. Zhodnocení je zdůrazněno třemi barvami:

Barevné zhodnocení	Popis
	Červená barva znázorňuje, že proces je nerozvinutý a byly identifikovány zásadní nedostatky.

Barevné zhodnocení	Popis
	Žlutá barva znázorňuje, že proces je čiastočne rozvinutý, byly shledány dílčí nedostatky, ale nejsou zásadní a neohrožují zásadním způsobem zajištění procesu.
	Zelená barva znázorňuje, že proces je rozvinutý, nebyly shledány nedostatky, případně drobné, které nemají vliv na zajištění procesu.

3.1 odbor Kancelář tajemníka

Odbor Kancelář tajemníka čítá celkem 15 FTE (plus 1 FTE tajemník), která pokrývají 5 úseků a 2 oddělení. Do odboru Kancelář tajemníka byla v rámci zpřehlednění procesně personální analýzy začleněna i oddělení Vymáhání pohledávek, které je v současné organizační struktuře podřízeno přímo osobě tajemníka a starosty. Počty FTE jsou včetně tohoto oddělení.



Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
odbor Kancelář tajemníka		1 FTE	• Vedoucí pracovník
	úsek Sekretariát	1,5 FTE	• 1 sekretářka • 1 asistentka (podatelna)
	úsek Vnitřní věci	2 FTE	• 2 referenti

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	úsek Účtárna	4 FTE	• 1 vedoucí • 1 mzdová účetní • 1 účetní • Obsluha pokladny
	úsek Správa bytů	2 FTE	• 2 referentky
	úsek Kultura a CR	0,5 FTE	• 1 referentka
	oddělení Rozvoje, MH a ŽP	2,75 FTE	• 1 vedoucí • 1 referentka • 1 pracovnice na DPČ (0,75 FTE)
	oddělení vymáhání pohledávek	1,5 FTE	• Vedoucí pracovnice (0,5 FTE) • Referentka (1 FTE)

Přehled a karet procesů

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení. V této podkapitole dále naleznete karty jednotlivých procesů členěné dle oddělení – viz následující seznam:

Útvar	Procesy
Tajemník	• Agenda tajemníka
Sekretariát	• Agenda sekretariátu • Agenda podatelny
Vnitřní věci	• Proces evidence obyvatel • Vedení přestupkové agendy • Úřední deska • Volby • Sociální pracovnice
Účtárna	• Rozpočtový proces • Prces zaúčtování dotací • Účtování • Mzdové účetnictví • Chod pokladny
Správa bytů	• Správa a evidence bytů • Agenda domovníka
Kultura a CR	• Kulturní agenda
Oddělení rozoje MH a ŽP	• Strategické plánování územního rozvoje • Řízení projektů (dotace, VZ) • Řízení a kontrola stav. činnosti • Agenda tajemníka maj. Výboru • Kácení dřevin • Odpad • Provoz sběrného dvora • Doprava, silniční řád
Oddělení vymáhání pohledávek	• Agenda vymáhání pohledávek • Evidence místních poplatků

Karta procesu – Agenda tajemníka	
ID procesu	OKT_01

Karta procesu – Agenda tajemníka		
Odpovědnost za proces	V současné době není stanovena osoba, neformálně je agenda rozdělena mezi následující osoby: starosta, vedoucí OKT, vedoucí odd. Vymáhání pohledávek	
Popis procesu, relevantní podprocesy	• HR, řízení lidských zdrojů MěÚ; • tvorba rozpočtu, kontrola realizace; • komunikace mezi MÚ, ZM a RM; • vedení MěÚ, reportování starostovi.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno: _____ V současné době není stanovena kompetentní osoba pro tento proces, fakticky se však dělí mezi 2 osoby – p. _____ a paní _____ (rozpočet, provázanost s Účtárnou). HR kompetence, které má tajemník v gesci, v současné době zajišťuje starosta v nižší strukturální kooperaci s paní _____ (mzdová účetní)	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook; • centrální systém pro kontrolu činností a vykonávání agendy podřízených (Teams).	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky: všechna oddělení a úseky spadající pod OKT Procesy: mzdové účetnictví, rozpočtový proces, řídicí a kontrolní vazba na všechny procesy probíhající na oddělení kanceláře tajemníka	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nenastaveny. Organizační vazba procesů – neoptimální, plyne z nenastavení kompetence. Personální pokrytí procesu – neoptimální. Celkové zhodnocení: Proces není optimálně nastaven a to především z hlediska personálního zajištění. Pozice tajemníka není aktuálně obsazena, agenda tajemníka není tedy formálně ukotvena pod žádným oddělením/úsekem, ani oficiálně zaštitěna konkrétní osobou. Soubor doporučení: HR a řízení lidských zdrojů svěřit starostovi, rozpočet přesunout do navrhovaného oddělení rozpočtu a interního auditu a vedení MěÚ a reporting starostovi vedoucímu Odboru kanceláře starosty.	

úsek Sekretariátu

Úsek Sekretariátu se formálně sestává ze 2 FTE, agenda spadá oficiálně pod Tajemníka.

Karta procesu – Agenda sekretariátu	
ID procesu	OKT_ÚS_01
Odpovědnost za proces	Referentka
Popis procesu, relevantní podprocesy	• Oficiální komunikace úřadu; • organizačně technická agenda RM a ZM; • organizační HR podpora; • podpora procesu agendy voleb; • podatelna a spisová služba MÚ; • centrální evidence úředních razítek; • evidence stížností a připomínek;

Karta procesu – Agenda sekretariátu		
	• agenda ztrát a nálezů; • vedení skladu; • vypracovává roční zprávu o poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění, • vede evidenci nařízení obce a obecně závazných vyhlášek obce, eviduje a archivuje vnitřní směrnice městského úřadu; • vede evidenci sbírek zákonů ČR a právních předpisů kraje; • vede evidenci petic, postoupení těchto petic k vyřízení jednotlivým odborům a následnou evidenci odpovědí příslušných úseků; • připravuje a provádí archivaci a následně skartační řízení; • zpracovává konverze dokumentů z elektronické podoby do listinné a z listinné podoby do elektronické.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: _____	Zastupitelnost: Ano
Organizační vazba procesů	Oddělení/ úseky: OKT, úřad starosty, Účtárna. Procesy: Agenda tajemníka, agenda voleb, HR proces, chod podatelny.	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook; • Teams.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost procesů – optimální. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení: Proces probíhá hladce, bez problémů. Doporučení: Pod Sekretariát navrhujeme oficiálně začlenit podatelnu a pracovní sílu z evidence obyvatel – _____ to sice s dotací 0,5 FTE.	

úsek Vnitřní věci

Na úseku Vnitřních věcí bylo zaznamenáno 2 FTE složená z následujících osob (kompetence těchto osob se dělí mezi jednotlivá oddělení a úseky, je tedy na místě jmenovat, abychom umožnili zorientovat se v kompetenčních vazbách mezi personálním zastoupením a organizačními vazbami procesů). 0,5 FTE pí. _____ zástupce Tajemníka, vedoucí oddělení Rozvoje MH a ŽP), 0,5 FTE pí. _____ (formálně celým FTE na odd. Vymáhání pohledávek), 1 FTE ě

Karta procesu – Agenda evidence obyvatel	
ID procesu	OKT_ÚVV_01
Odpovědnost za proces	Referentka
Popis procesu, relevantní podprocesy	• Přihlašování obyvatel k trvalému pobytu, přehlašování a odhlašování a vede o tom evidenci; • vedení kartotéky občanů v listinné podobě a současně pomocí výpočetní techniky vede archivní evidenci; • přijímá žádosti o poskytnutí údajů z ISEA a vydává potvrzení;

Karta procesu – Agenda evidence obyvatel		
	- vede správní řízení na úseku evidence obyvatel ve věcech rušení údaje o trvalém pobytu; - zpracovává informace a zprávy o občanech; - vybírá správní poplatky týkající se evidence obyvatel dle zákona č. 634/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů; - vyřizuje došlé písemné dotazy státních orgánů a organizací, včetně podávání informací o občanech.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ne
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook; - doporučit program – evidence vedena v Excelu.	
Organizační vazba procesu	Účtárna, agenda voleb.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – optimální. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení: Proces je optimalizován a kompetence jsou nastaveny. Soubor doporučení: Jediným shledaným nedostatkem je absence elektronizace a automatizace. Evidence obyvatel je vedena v Excelu, tabulka není nikde zálohována, doporučujeme zaměřit se na řešení této situace, například uložením tabulky na sdílené úložiště.	

Karta procesu – Vedení přestupkové agendy		
ID procesu	OKT_ÚVV_02	
Odpovědnost za proces	Referentka	
Kategorizace procesu	Řídící	
Popis procesu/relevantní podprocesy	- Zpracovává roční výkaz a zprávu všech přestupků a provádí rozbor přestupků dle ustanovení zákona č. 200/1990 Sb.; - vede přestupkovou agendu; - podílí se na přípravě zasedání komise (zabezpečení předvolání na jednání komise, předávání všech patřičných dokumentů na přestupkovou komisi, zajišťování zpráv a součinnosti orgánů k jednotlivým případům); - následně kompletuje spisy a připravuje je k archivaci, podílí se na vymáhání uložených pokut a nákladů spojených s přestupkovým řízením.	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ne

Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook.
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úsek: oddělení Vymáhání pohledávek, Účtárna. Procesy: vymáhání pohledávek, účetnictví.
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nenastaveno. Organizační provázanost procesu – neoptimální. Personální pokrytí procesu – neoptimální. Celkové zhodnocení: Proces vedení přestupkové agendy reálně probíhá na úseku Vnitřních věcí, kam i dle organizačního řádu spadá. V současné době ho však vykonává referentka odd. Vymáhání pohledávek, které organizačně nespadá pod Vnitřní věci a nepodléhá žádnému řízení a tím pádem ani kontrole. Za proces není nikdo z úseku Vnitřních věcí formálně zodpovědný. Doporučení: Navrhujeme proces oficiálně zakotvit v úseku Vnitřních věcí a přiřadit k němu zodpovědnou osobu působící na tomto úseku.

Karta procesu – Oficiální komunikace s občany		
ID procesu	OKT_ÚVV_03	
Odpovědnost za proces	Referent	
Relevantní podprocesy	- Provoz úřední desky (papírová I elektronická podoba); - správa webových stránek; - správa FB profilu města.	
Personální zajištění procesu	Jméno: – převedení údajů úřední desky do el. Podoby, správa webových stránek. – agenda úřední desky – papírová podoba. Starosta – správa FB profilu města.	Zastupitelnost: Ano
Kategorizace projektu	Podpůrný	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook.	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	

Karta procesu – Oficiální komunikace s občany	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	
	Standardizace procesu – nastavena.
	Nastavení kompetencí – nastaveno.
	Organizační provázanost procesu – nastaveno.
	Personální pokrytí procesu – neoptimální.
Celkové zhodnocení procesu: Problém jsme shledali v podprocesu úřední desky. Kompetence sice jsou nastaveny, ale ne optimálně. Jedna osoba má v kompetenci papírovou podobu úřední desky a jiná osoba elektronickou.	
Doporučení: Navrhujeme úověřit správu úřední desky jednu konkrétní osobu, která ji zvládne obsluhovat jak v papírové, tak v elektronické podobě.	

Karta procesu – Volební proces		
ID procesu	OKT_ÚVV_04	
Odpovědnost za proces	Referent	
Relevantní podprocesy	- Vede a aktualizuje stálé seznamy voličů, spolupracuje při přípravě voleb a sčítání lidu; - vede přehled územní organizace a všech územních změn; - zajištění voleb, referenda, sčítání lidu, domů, bytů apod., řešení otázek na úseku služeb, (veřejná doprava, telekomunikace, pošta, televize, bankovní služby, další služby veřejnosti).	
Personální zajištění procesu	Jméno: !	Zastupitelnost: Ano
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook.	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úsek: Sekretariát.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení		
	Standardizace procesu – nastavena.	
	Nastavení kompetencí – nastaveny.	
	Organizační provázanost – optimální.	
	Personální pokrytí procesu – optimální.	
Celkové zhodnocení procesu: Proces probíhá nárazově, je plně standardizován v součinnosti referenta úseku Vnitřních věcí a referentky Sekretariátu. Organizační vazba, personální pokrytí i kompetence jsou optimálně nastaveny.		

Karta procesu – Volební proces	
	Doporučení: Proces probíhá optimálně, nemáme k němu žádné doporučení.

Karta procesu – Agenda sociálních pracovníků		
ID procesu	OKT_ÚVV_05	
Odpovědnost za proces	Sociální pracovníce	
Popis procesu, relevantní podprocesy	Jedná se o novou pozici, která není v organizační struktuře ani řádu stanovena, procesy ani náplň práce nejsou definovány.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook.	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost – neoptimální. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces probíhá hladce, každá ze dvou sociálních pracovníků zná svoji agendu a tu beze zbytku naplňuje. Problém je tedy čistě formálního rázu – tyto dvě pracovníce nejsou začleněny do organizační struktury ani řádu. Doporučení: Sociální pracovníce v současné chvíli neformálně spadají pod místostarostku. Doporučujeme zařadit tyto pracovní pozice pod úsek Vnitřních věcí, kam jejich činnost dle současného organizačního řádu spadá.	

úsek Účetna

Úsek Účetna aktuálně čítá 4 FTE – vedoucí účetní, mzdová účetní, účetní a pokladní. Na úseku neoficiálně pracuje vedoucí oddělení Vymáhání pohledávek a to dotací 0,5 FTE.

Karta procesu – Rozpočtový proces	
ID procesu	OKT_ÚÚ_01

Karta procesu – Rozpočtový proces		
Odpovědnost za proces	V současné struktuře zastává tuto oficiálně roli Tajemník, kompetence by tedy měla jít za zástupem – p. l. , fakticky však sestavuje rozpočet a hlídá rozpočtový proces (skrz dozor nad Účtárnou) p.	
Popis procesu, relevantní podprocesy	• Tvorba rozpočtu; • vydávání rozpočtových opatření; • kontrola hospodaření příspěvkových organizací; • kontrola hospodaření města; • rozpočtový výhled na 3-5 let, jeho aktualizace (např. v případě obdržení velké dotace); • rozpočtová provizoria; • kontrola účelového využití dotací ze státního rozpočtu, státních fondů a veřejných rozpočtů územní úrovně (kraje, obcí).	
Kategorizace procesu	Hlavní	
Personální zajištění procesu	Jméno: – odpovědnost za rozpočtový proces. dotační manažer, řízení vyúčtování dotací.	Zastupitelnost: Částečná
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úsek: Účtárna, Pokladna, oddělení Rozvoje, MH a ŽP Procesy: agenda vedoucí Účtárny, účetnictví, chod pokladny, dotace a veřejné zakázky, dotační rozpočet, účetnictví dotací, zaúčtování pohledávek, strategické plánování investic.	
Technické/IT zajištění procesů	• KEO – účetní program.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu: nastavena. Nastavení kompetencí: nenastaveny. Organizační provázanost: nenastavena. Personální pokrytí procesu: nedostatečné. Celkové zhodnocení procesu: Formálně neexistuje jedna osoba zodpovědná za rozpočtový proces. Dle organizačního řádu spadá proces do gesce tajemníka, jehož místo v současné době není obsazeno. Neformálně proces zajišťuje vedoucí oddělení Vymáhání pohledávek, která však fakticky stínuje vedoucí úseku Účtárny. Doporučení: Toto doporučení navazuje na doporučení v kartě č. 1 (agenda tajemníka) – zrušit pozici tajemníka. Doporučujeme zřídit oddělení Rozpočtu a interního auditu, který bude mít v gesci rozpočtový proces.	

Karta procesu – Dotační proces a rozpočet	
ID procesu	OKT_ÚÚ_02

Karta procesu – Dotační proces a rozpočet		
Odpovědnost za proces	Neexistuje jedna zodpovědná osoba. Za Rozvoj proces zaštiťuje p. _____ za Účtárnu p. i	
Popis procesu, relevantní podprocesy	- Sestavování žádostí v součinnosti s dotačním manažerem (ext. firma); - sestavení rozpočtu pro jednotlivé dotace; - komunikace s osobou zodpovědnou za rozpočtový proces.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ano
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky: Účtárna, oddělení Rozvoje, MH a ŽP. Procesy: rozpočtový proces, dotace a veřejné zakázky, zaúčtování dotací, mzdové účetnictví.	
Technické/ IT zajištění procesů	KEO – účetní systém.	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nenastaveny. Organizační provázanost procesů – nenastavena. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení: Není ustavena styčná osoba zodpovědná za dotace a jejich vazby na rozpočet. V důsledku toho dochází k přerušování plynulosti procesu s dopady na další oddělení a úseky. Je zde silný vliv na rozpočet města, dotace se musí zaúčtovat, je nutné vydání rozpočtových opatření. V tomto případě je nezbytná komunikace napříč úřadem. Agenda procesu je kontrolního a řídicího rázu. Doporučení: Stanovit osobu zodpovědnou za proces, zlepšit provázanost mezi procesy a odděleními, zejména se jedná o proces rozpočet, agenda Účtárny, a agenda oddělení Rozvoje a strategického plánování. Zefektivnění by mělo nastat díky zavedení Team Planner MS. Agendu navrhujeme přidělit vedoucímu oddělení Rozpočtu a interního auditu (návrh na vytvoření).	

Karta procesu – Účetnictví	
ID procesu	OKT_ÚÚ_03

Karta procesu – Účetnictví		
Odpovědnost za proces	Vedoucí pracovník Účtárny	
Popis procesu, relevantní podprocesy	• Kompletní účtování; • účetní rozvahy; • příprava DPH; • mzdové účetnictví, personalistika, zařazení tříd, mzdové dotace; • zaúčtování dotací.	
Personální zajištění procesu	Jméno: • – vedoucí Účtárny. • mzdová účetní. • – účetní.	Zastupitelnost: Není u mzdové účetní.
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Technické/IT zajištění procesů	• KEO – rozpočet, není primární fce, nejde přepsat jinde než v účt, flexibilní není, nejdou výstupy převést do Excelu, omezené fce. • Navrhovaný Gordic (v současné době KEO od ALISu, dlouhá reakční doba, zpomalení práce). • Digitalizace, centrální úložiště (podatelna).	
Organizační vazba procesu	Oddělení: proces navázán na všechna oddělení. Procesy: rozpočtový a dotační proces.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastavena. Organizační vazba procesu – optimální. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení: Nebyly zjištěny žádné procesní nedostatky.	

Karta procesu – Chod pokladny	
ID procesu	OKT_ÚÚ_04
Odpovědnost za proces	referentka
Relevantní podprocesy	• Agenda nájmu, místních poplatků, správní poplatků; • zaúčtování přijatých/ vydaných plateb; • evidence majetku a závazků; • vedení evidence nákupů, zakládání karet k jednotlivým kusům, výp. technika, vybavení, venkovní imobiliář, hřiště, budovy, stavby; • 2x ročně data z katastru, oceňování pozemků; • zaevidování plateb z dotací; • vedení pokladního deníku – výstup z pokladny;

Karta procesu – Chod pokladny		
	• zabezpečuje komplexně agendu pokladní služby městského úřadu; • zabezpečuje inventarizaci majetku města a organizačních složek, vede písemnosti hlavní inventarizační komise; • vede písemnou evidenci hmotného a nehmotného majetku města; • zabezpečuje realizaci odpisových plánů; • eviduje poplatky ze psů.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: (v zastoupení)	Zastupitelnost: Z pohledu majetku není zastupitelnost – přístupová práva k nahlížení, jinak zastupitelnost p. zejména p.
Technické/IT zajištění procesů	• KEO V, KEO 4.	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky - Účtárna, Správa bytů, Evidence obyvatel.	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – vnitřní směrnice o chodu pokladny. Nastavení kompetencí – nastavena. Organizační vazba procesu – optimální. Personální pokrytí procesu – nadhodnocené personální kapacity. Celkové zhodnocení procesu: Proces probíhá hladce, v plné zastupitelnosti. Byly zjištěny nadhodnocené kapacity v rámci úseku Účtárny, kam pokladna spadá. Doporučení: Snížit počet zaměstnanců na úseku Účtárna o 1 celé FTE. Stávající personální kapacity vystačí i na obsluhu chodu pokladny a zároveň zajistí lepší provázanost pokladny s Účtárnou.	

úsek Správa bytů

Na úsek Správa bytů bude dle nové organizační struktury převedena agenda ze zrušeného oddělení Vymáhání pohledávek. Spolu s agendou se převádí na úsek i personální kapacity.

Karta procesu – Správa nájemních bytů (z hlediska nájmu)		
ID procesu	OKT_SNB_01	
Odpovědnost za proces	Referentka	
Probíhající procesy, relevantní podprocesy	• Agenda výměny bytů (menší za větší); • evidence přihlašování, odhlašování, náj. smlouvy, ukon. náj. vztahů, vým. bytů; • dokumentace – ev. list, vypořádání záloh, předávací protokol; • vyúčtování 1x ročně – teplo teplá voda, firma, komunikace; • denní zápis úhrad nájmu; • fyzická obsluha – změna výše zálohy; • evidence neplatičů – předávání k vymáhání pohledávek z nájmu; • vystěhovávání neplatících nájemníků; • příprava strategického plánu nakládání s bytovým fondem města; • přihlášení, odhlášení osob.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno: _____	Zastupitelnost: Není
Technické/IT zajištění procesů	• SAU – evidenční program.	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úsek: Účtárna. Proces: Rozpočtový proces, evidence bytů, vymáhání pohledávek, agenda domovníka.	
Celkové zhodnocení procesu doporučení^a	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost procesu – neoptimální. Personální pokrytí procesu – neoptimální. Celkové zhodnocení: • Agendu v současné době zajišťují tři personální síly - oficiálně sem spadají 3 celá FTE (vedoucí, referent a domovník), jeden z pracovníků, pan _____ však reálně vykonává 0,5 FTE drobnými údržbářskými prací, IT servisem a dalšími podpůrnými činnostmi. V drobných pracích a úpravách, které provádí napříč úřadem, nemá zastupitelnost, u agendy, kterou vykonává na úseku Správy bytů, máme důvodné podezření, že 0,5 FTE není naplno vytíženo. • Dle zpětné vazby uživatelů není program SAU responsivní, jedná se o prototyp, který není kompatibilní s ostatními systémy. Doporučení:	

Karta procesu – Správa nájemních bytů (z hlediska nájmu)	
	- Doporučujeme přezkoumat pracovní náplň pracovníka , jeho agenda není jasně definována, taktéž doporučujeme oficiálně přesunout 0,5 FTE jeho kapacity pod úsek Sekretariát, kam činnosti, které vykonává na denní bázi, spadají. - Doporučujeme zaměřit se na výběr efektivnějšího evidenčního systému.

úsek Kultura a cestovní ruch

Úsek Kultura a cestovního ruchu je útvar, který ve struktuře organizace postrádá smysl. Fakticky zde je dotace 0,5 FTE. Většinu agendy spojené s kulturními eventy a cestovním ruchem zajišťuje Městské informační centrum pod vedením p. S referentkou úseku Kultura a cestovního ruchu aktivně spolupracuje, pracovní síly se doplňují, není jasná kompetenční vazba a souvztažnost. V agendě spojené s cestovním ruchem má dle organizačního řádu zcela minoritní funkci – působí jako materiální podpora městskému centru.

Karta procesu – Kulturní agenda		
ID procesu	OKT_ÚKCR_01	
Odpovědnost za proces	referent	
Relevantní podprocesy	- Spoluorganizace kulturně společenských akcí města; - příprava návrhu roční strategie pro kulturní eventy; - evidence údajů o místní kultuře, spolupráce s okolními obcemi; - spolupráce se sportovní komisí; - správa rozpočtu na kulturu.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky: Silná vazba na MIC, Sekretariát. Procesy: rozpočtový proces, agenda sekretariátu, rozpočtový proces.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – nastavena. Personální pokrytí procesu – nadhodnocené. Celkové zhodnocení procesu: V rámci procesu probíhá minoritní agenda, která nevytíží celé 1 FTE, v mnoha směrech se dubluje s činností MIC. Doporučení: Doporučujeme zrušit oddělení Kultura a cestovního ruchu a podprocesy spadající do kulturní agendy přerozdělit mezi MIC a Sekretariát, stejně jako FTE. 0,5 FTE navrhuje alokovat pod Sekretariát (referentka v současné době reálně toto FTE pod sekretariátem naplňuje a to na podatelně), a 0,5 FTE přesunout pod MIC.	

oddělení Rozvoje, MH, ŽP a lesního hospodářství

V oddělení Rozvoje, místního hospodářství, životního prostředí a lesního hospodářství je aktuálně alokováno 3, 75 FTE. Z oddělení postoupil do pozice starosty města Ralska. Předmětem kompetenční analýzy v tomto oddělení je především to, zda současné kapacitní ustavení odpovídá nárokům na probíhající procesy.

Karta procesu – Strategické plánování územního rozvoje		
ID procesu	OKT_OR_01	
Odpovědnost za proces	vedoucí pracovník	
Relevantní podprocesy	- Sestavení strategického dokumentu Akční plán; - územní plán - zhotovení a realizace; - plány investic (v rámci oddělení) návrh, předložení konečné verze ke schválení zastupitelstvu; - komunikace s externí firmou zajišťuje interní pracovník OÚ (ext. firma metodicky řídí změny územního plánu).	
Kategorizace procesu	Hlavní	
Personální zajištění procesu	Jméno: – vedoucí pracovník. referentka. 0,75 FTE na dohodu.	Zastupitelnost:
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úsek: Účtárna, starosta, Stavební úřad, zastupitelstvo. Procesy: rozpočtový proces, strategické plánování investic.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena – stavební zákon, zákon o územním plánování. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost procesu – optimální. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení: Proces je standardizován (stavební zákon), zákon o územním plánování, kompetence nastaveny včetně zastupitelnosti. Doporučení: Zpětnou vazbou od Stavebního úřadu byla zjištěna mezera v komunikaci mezi odd. Rozvoje, MH a ŽP a Stavebním úřadem. Doporučujeme, aby vedoucí oddělení projednávali záměry ve věci strategického plánování územního rozvoje společně.	

Karta procesu – Řízení projektů: dotace a veřejné zakázky	
ID procesu	OKT_OR_02

Karta procesu – Řízení projektů: dotace a veřejné zakázky		
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení	
Popis procesu, relevantní podprocesy	- komunikuje s poskytovateli dotací při zajišťování dotací z fondů EU, státního rozpočtu, státních a jiných fondů, nadací a dalších subjektů; - spolupracuje s ostatními úseky městského úřadu na vytvoření koncepčních, rozvojových a strategických materiálů; - spolupracuje na provádění technického a ekonomického posouzení financování projektů; - získává aktuální informace o strukturálních fondech EU a dalších finančních možnostech pro město, včetně krajem vypsanych grantů a dalších dotačních titulů, seznamuje s těmito informacemi vedení města a po schválení provádí jejich aplikaci; - spolupracuje při získávání všech potřebných podkladů pro případnou účast na fondech EU, grantech kraje, dotačních titulech atd.; - zpracovává projekty, granty, dotace, a zpracovává ve spolupráci s příslušnými úseky žádosti o dotace včetně příloh a provádí jejich aktualizaci; - s RM a ZM při přípravě materiálů pro schvalovací řízení, případně pro finanční spoluúčast města; - ve spolupráci s ostatními úseky sleduje a kontroluje čerpání dotace, průběh a správnost čerpání včetně závěrečného vyúčtování a vyhodnocení projektu; - plní dílčí úkoly spojené s procesem regionálního rozvoje, na žádost ministerstev nebo kraje poskytuje součinnost při přípravě a realizaci strategie regionálního rozvoje státních programů regionálního rozvoje a programů rozvoje v územní působnosti obce, zejména v oblasti rozvoje venkova, cestovního ruchu, rozvoje lidských zdrojů, rozvoje podnikání, infrastruktury a dalších priorit národních a regionálních operačních programů; - komunikace s dotačním manažerem (při větších projektech); - zohledňování dotací (obdržených i plánovaných) v plánu investic; - monitoring výzev; - plní další úkoly uložené vedením města v oblasti projektů; - podílí se na vytváření dobrých vztahů mezi podnikateli a veřejnými institucemi na území města a regionu; - zajišťuje aktualizaci www stránek s dotační problematikou; - připravuje podklady a jednání Komise pro rozvoj a majetek města.	
Personální zajištění procesu	Jméno: – vedoucí oddělení. – referentka.	Zastupitelnost:
Technické/IT zajištění procesů	Teams, One Drive, spisová služba pro zveřejňování veř. zakázek, profil zadavatele, SW pro pasport.	
Organizační vazba procesu	Oddělení/úsek/orgán: rada města, zastupitelstvo, Účtárna, starosta. Procesy: rozpočtový proces, dotační proces.	

Karta procesu – Řízení projektů: dotace a veřejné zakázky	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost procesu – téměř nastavena. Personální zajištění procesu – téměř efektivní. Celkové zhodnocení procesu: Proces je standardizován (zákon o veřejných zakázkách, zákon o dotacích), obsahuje obsáhlou agendu sestávající ze zodpovědných a na sebe navazujících podprocesů. Doporučení: Z rozhovorů vyplynulo, že by hladkému průběhu procesu pomohlo zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními, jasná komunikace všech informací, přítomnost všech kompetentních osob. Aby nedocházelo k chybovosti (nezaúčtování plateb z dotací apod.), je třeba zlepšit vazbu na rozpočtový proces a proces agendy Účtárny. Proto doporučujeme nastavit celkový dohled nad rozpočty dotací včetně sestavování rozpočtů s ohledem na dopad městského rozpočtu. Tuto funkci může zastávat vedoucí oddělení Rozpočtu a interního auditu.

Karta procesu – Řízení a kontrola stavebních činností na území města		
ID procesu	OKT_OR_03	
Odpovědnost za proces	/ Starosta	
Popis procesu	- Kontrola realizace staveb na území města Ralska – spolupráce s projektanty, geodety, back office z pozice úřadu, předkládá materiály zastupitelstvu, vystavení objednávek, účast kontrolních dnů. - Vyjádření ke stavbám a projektům, zamítavá nebo souhlasná stanoviska – podmínky, za kterých může být stavba realizována, město coby vlastník pozemku, vlastník sousedního pozemku.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno: Starosta	Zastupitelnost: Ano -
Technické/IT zajištění procesů	nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky: odbor Stavební úřad. Procesy: strategické plánování územního rozvoje.	

Karta procesu – Řízení a kontrola stavebních činností na území města	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nenastaveny. Organizační vazby procesu – optimální. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: U procesu není jasně stanovená kompetence, doporučujeme stanovit kompetentní osobu, která bude proces zaštiťovat a bude za něj nést zodpovědnost. Agendu v současné době ve velké míře zaštiťuje starosta, který ji původně zaštiťoval ještě jako referent oddělení Rozvoje, MH a ŽP. Doporučení: Stanovit zodpovědnou osobu a vazby v personálním řízení, delegovat práci starosty na pracovníky oddělení Rozvoje, MH a ŽP, kterému agenda související s procesem náleží.

Karta procesu – Strategické řízení investic		
ID procesu	OKT_OR_04	
Odpovědnost za proces	Starosta	
Relevantní podprocesy	- Děje se s ohledem na rozpočet a strategické plánování obce. Navazuje na rozpočtový plán, Účtárna tvoří rozpočet, předkládá ho zastupitelům, další urgentní investice podléhají rozpočtovým opatřením. Měl by existovat dlouhodobý krátkodobý plán investic. - Zajištění návaznosti na rozpočtový výhled na 3-5 let.	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ne
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/úsek: Účtárna, zastupitelstvo, rada města. Proces: rozpočtový proces, agenda Účtárny.	
Celkové zhodnocení procesu	Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nenastaveny. Organizační vazba procesu – neoptimální. Personální pokrytí procesu – neoptimální. Celkové zhodnocení: U procesu sledujeme nedostatky zejména v komunikaci mezi oddělením Rozvoje, MH a ŽP a Účtárnou, resp. osobou zaštiťující rozpočtový proces. Doporučení: Doporučujeme ustavit osobu zodpovědnou za rozpočtový proces a s tou investice komunikovat. Doporučujeme také do strategického plánování	

Karta procesu – Strategické řízení investic	
	investic zahrnout kompetentní osoby z oddělení Rozvoje, MH a ŽP a Stavebního úřadu.

Karta procesu – Správa a evidence nemovitých majetků města		
ID procesu	OKT_OR_05	
Odpovědnost za proces	– vedoucí pracovník	
Relevantní podprocesy	• Agenda pozemků – nájmy, převody, omezení užívání pozemků mimo majetkoprávní přípravu investičních akcí města; • rozhodnutí o prodeji/ pronájmu nemovitých majetků města; • legislativní agenda - změny druhů pozemků, umísťování věcných břemen, příprava smluv; • agenda tajemníka majetkového výboru.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky: Účtárna, Podatelna, Pokladna, oddělení Rozvoje, MH a ŽP.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – optimální. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces je nastaven, probíhá bez problémů.	

Karta procesu – Agenda tajemníka majetkového výboru		
ID procesu	OKT_OR_06	
Odpovědnost za proces		
Relevantní podprocesy	Příprava podkladů pro majetkový výbor, zápis, žádosti, překlad zastupitelům, tvorba návrhů bodů k projednání, účast zasedání.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: časová dotace: 1x měsíčně 4 hodiny.	Zastupitelnost: Ne
Technické/IT zajištění procesů	nerelevantní	

Karta procesu – Agenda tajemníka majetkového výboru	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky: Správa bytů, oddělení Rozvoje, MH a ŽP. Procesy: správa a agenda nemovitých majetků města, správa bytů.
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – nastavena. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces probíhá optimálně.

Karta procesu – Kácení dřevin (ochrana přírody)		
ID procesu	OKT_OR_07	
Odpovědnost za proces	– vedoucí pracovník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ne (p. bude mít certifikaci, bude moci p. zastoupit).
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook.	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – nerelevantní. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: proces probíhá optimálně.	

Karta procesu – Odpad		
ID procesu	OKT_OR_08	
Odpovědnost za proces	vedoucí pracovník	
Relevantní podprocesy	• Zajišťuje svoz a likvidaci odpadu na území města a místních částí a ostatní záležitosti souvisejících s agendou odpadového hospodářství včetně agendy místních poplatků; • kontroluje, zda právnické osoby a fyzické osoby oprávněné k podnikání využívají systému zavedeného obcí pro nakládání s komunálním odpadem pouze na základě písemné smlouvy s obcí a zda fyzická osoba, která není podnikatelem, se zbavuje odpadu pouze v souladu s tímto zákonem; • kontroluje, zda právnické osoby a fyzické osoby oprávněné k podnikání mají zajištěno využití nebo odstranění odpadu v souladu s tímto zákonem; • kontroluje u provozovatele skládky placení poplatků za ukládání odpadů na skládky.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/úsek: pracovník sběrného dvora, oddělení Vymáhání pohledávek. Procesy: správa sběrného dvora.	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba – nastavena. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces probíhá optimálně.	

oddělení Vymáhání pohledávek

oddělení je v současné podobě pouze položkou v organizačním řádu. Agenda reálně probíhá na úseku evidence obyvatel, dílem v Účetárně a na úseku Vnitřních věcí.

Karta procesu – Agenda vymáhání pohledávek	
ID procesu	OKT_OVP_O1
Odpovědnost za proces	vedoucí oddělení
Relevantní podprocesy	• Evidence dlužníků na nájemném; • kontakt s exekutory, kontrola pohledávek v centrálním účetnictví; • pokuty vystavené městskou policií, zaslání upomínek, - posílá se na celní úřad (1x za půl roku, pokutový blok, exekuční doklad); • vymáhání nedoplatků ze psů – zahájení a vedení, evidence správního řízení; • přestupky (přestupková komise); • potvrzení bezdlužnosti.

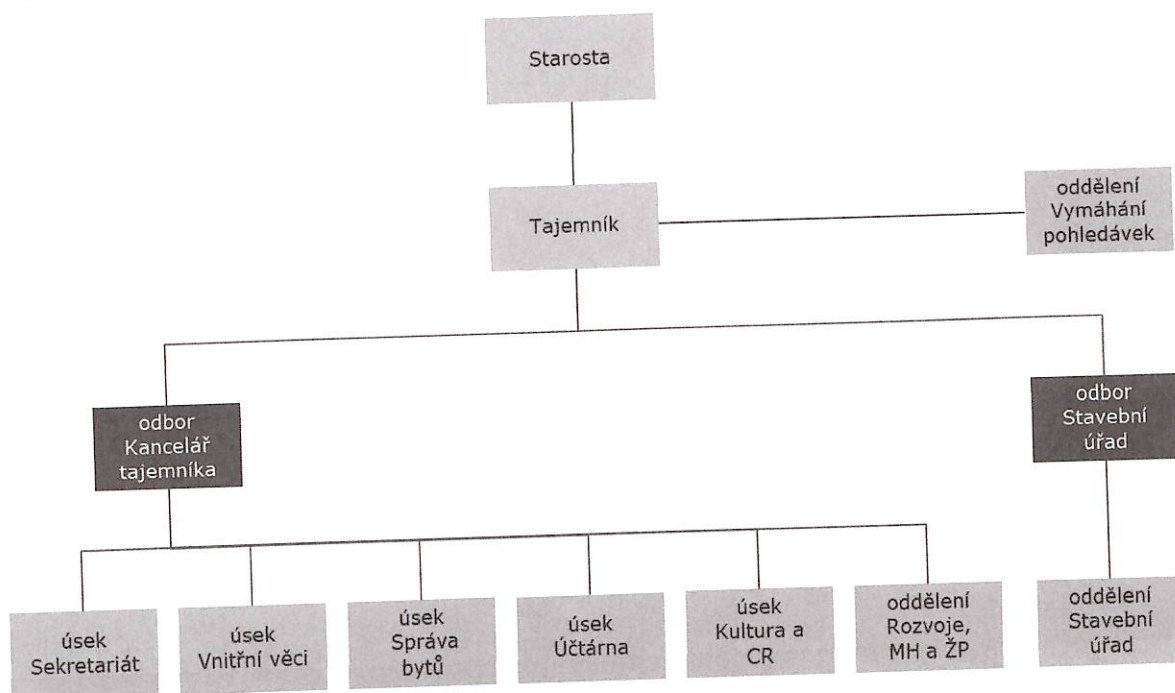
Karta procesu – Agenda vymáhání pohledávek		
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno: _____	Zastupitelnost: Ne
Technické/IT zajištění procesů	- Evidenční program Troll – na míru od firmy zpravující PC síť, evidence jednotlivých exekucí, nedá provázat s účetním programem. - Účtárna má přístup do účetnictví, zajímají ji úhrady – probíhá, neprobíhá. - Systém exekutorského systému.	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úsek: Správa bytů, Účtárna, Pokladna. Procesy: evidence místních poplatků, správa a evidence bytů.	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nenastaveny. Organizační vazba procesu – nenastavena. Personální pokrytí procesu – neoptimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces není aktuálně nijak formálně zaštitěn. Oficiálně má probíhat na oddělení Vymáhání pohledávek, které však není v praxi činné. Vedoucí oddělení se agendou nezabývá, reálně zastává funkci osoby zodpovědné za rozpočtový proces. Referentka oddělení vykonává činnost na oddělení Správy bytů. Doporučení: Doporučujeme agendu včetně alokovaných personálních sil přesunout oficiálně pod Správu bytů a určit k procesu osobu zodpovědnou za proces.	

Karta procesu – Evidence a agenda místních poplatků - zachovat		
ID procesu	OKT_OVP_02	
Odpovědnost za proces	referentka	
Relevantní podprocesy	- Komunikace a vyplnění přihlášky/ odhlášky; - agenda spojená s poplatky za odpad, ubytovací poplatky, poplatky za psy; - evidence, podrobný popis, tel. na majitele; - zaevidování do účetního programu KEO.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: _____	Zastupitelnost: Ne
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - KEO – přihlášky, odhlášky	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úseky: Pokladna, Účtárna, oddělení Vymáhání pohledávek.	

Karta procesu – Evidence a agenda místních poplatků - zachovat	
Celkové zhodnocení procesu	Standardizace procesu – nastavena.
	Nastavení kompetencí – nastaveny.
	Organizační vazba procesu – nastavena.
	Personální pokrytí procesu – optimální.
	Celkové zhodnocení procesu: Proces probíhá optimálně.

3.2 odbor Stavební úřad

Odbor funguje bez problému, procesy jsou plně standardizovány, činnosti probíhají na základě zákona. Jsou zde alokována 2 FTE. Organizační schéma odboru je zobrazeno v následujícím diagramu.



Organizační zařazení	Počet FTE	Názvy pracovních pozic
odbor Stavební úřad	1 FTE	• Vedoucí pracovník
oddělení Stavební úřad	1 FTE	• 1 referent

Karta procesu – Proces územního rozhodování	
ID procesu	OSÚ_SÚ_01

Karta procesu – Proces územního rozhodování		
Odpovědnost za proces	Vedoucí odboru -	
Relevantní podprocesy	• Vydává územní rozhodnutí a územní souhlasy; • poskytuje informace o podmínkách využívání území a změn jeho využití na základě územně plánovacích podkladů a územně plánovací dokumentace; • uzavírá veřejnoprávní smlouvy nahrazující územní rozhodnutí o umístění stavby, o změně využití území a o změně vlivu užívání stavby na území.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno: _____	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/ úsek: oddělení Rozvoje, MH a ŽP. Procesy: proces strategického plánování územního rozvoje.	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazby procesu – nastaveny. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces je plně standardizován (zákon č. 183/2006 Sb.), je kompetenčně nastaven a probíhá optimálně.	

Karta procesu – Stavební řád	
ID procesu	OSÚ_SÚ_02
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení
Kategorizace procesu	Řídící
Popis procesu, relevantní podprocesy	• Vydává souhlas s provedením ohlášené stavby; • vydává stavební povolení ke stavbám podléhajícím stavebnímu řízení; • uzavírá veřejnoprávní smlouvy nahrazující stavební povolení; • vydává souhlas se změnou stavby před jejím dokončením; • vydává rozhodnutí o povolení zkušebního provozu (zejména stavby obsahující technologická zařízení); • vydává kolaudační souhlas; • vydává souhlas se změnou v užívání stavby; • povoluje odstranění stavby, terénních úprav a zařízení (na základě žádosti vlastníka); • nařizuje neodkladné odstranění stavby, terénních úprav a zařízení, nutné zabezpečovací práce na stavbě, nezbytné úpravy na stavbě, stavebním pozemku nebo na zastavěném stavebním pozemku, provedení udržovacích prací, vyklizení stavby, ukládá opatření na sousedním pozemku nebo stavbě (např. z důvodu ohrožení života,

	zdraví osob nebo zvířat a bezpečnosti nebo z důvodu stavby postavené v rozporu se stavebním zákonem); • provádí kontrolní prohlídky apod.; • vykonává státní dozor ve věcech územního plánování a stavebního řádu; • projednává přestupky fyzických osob a správní delikty právnických osob a podnikajících fyzických osob; • vydává souhlas dle § 15 odst. 2 stavebního zákona jako podklad pro speciální stavební úřad.	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost: Ne
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Oddělení/úsek: oddělení Rozvoje, MH a ŽP. Procesy: strategické plánování územního rozvoje.	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost procesu – nastavena. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces je standardizován dle zákona, probíhá optimálně, kompetence jsou rozděleny, personální pokrytí procesu je dostačující.	

Karta procesu – Služby, údržba zeleně		
ID procesu	OKT_ÚS_01	
Odpovědnost za proces	Starosta	
Relevantní podprocesy	• Vede pasport místních komunikací a dopravního značení; • uděluje souhlas se zábořem veřejného prostranství: chodníky, místní komunikace; • provozuje údržbu městské zeleně; • spravuje vozový park.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: I	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	

Karta procesu – Služby, údržba zeleně	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost procesů – nastavena. Personální pokrytí procesu – optimální. Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány. Celkové zhodnocení procesu: Proces probíhá optimálně.

3.3 MŠ a ZŠ Tomáše Ježka

Karta procesu – Vedoucí školní jídelny		
ID procesu	ZŠ_01	
Odpovědnost za proces	vedoucí	
Popis procesu, relevantní podprocesy	• Agenda účetnictví jídelny; • evidence plateb za stravné; • správa skladu, kontrola kvality a čistoty; • zástup za kuchařky; • tvorba jídelníčku.	
Kategorizace procesu	Řídící	
Personální zajištění procesu	Jméno: I	Zastupitelnost: Ne
Technické/IT zajištění procesů	• PC, účetní program.	
Organizační vazba procesu	Agenda kuchařek	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastavena. Organizační vazba procesu – nastavena. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení: Proces probíhá optimálně.	

Karta procesu – Kuchařky	
ID procesu	ZŠ_02
Odpovědnost za proces	Obě pracovní síly stejně kompetentní.

Popis procesu, relevantní podprocesy	Kuchařka 1 • Příprava svačinek; • podílení se na sestavení jídelníčku; • zastupování druhé kuchařky v případě potřeby; • převoz jídel do MŠ; • mytí nádobí. Kuchařka 2 • Příprava obědů; • podílení se na sestavení jídelníčku; • zastupování druhé kuchařky v případě potřeby; • převoz jídel do MŠ; • mytí nádobí.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: I _____	Zastupitelnost: Ano
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Vedoucí školní jídelny, ředitelka školy.	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační provázanost procesu – nastavena. Personální pokrytí procesu – optimální.	

	Celkové zhodnocení procesu: U procesů byly zjištěny dvě skutečnosti: jedna z kuchařek je zařazena pod MěÚ (organizačně přímo podléhá místostarostce) a druhá pod školou. Zároveň má kuchařka z MěÚ diametrálně vyšší plat od své kolegyně. Procesní analýza přitom prokázala, že náplně jejich práce jsou absolutně totožné. Doporučení: Základní škola měla historicky nárok na 1 pracovní sílu do kuchyně, která mohla být hrazena příspěvkem zřizovatele. Protože byla školní jídelna využívána i pro pracovníky MěÚ, mateřskou školu atp., MěÚ zavedl ze svých finančních prostředků 2. pracovní sílu do kuchyně základní školy. Tato pracovní síla formálně nyní spadá pod vedení místostarostky MěÚ, reálně spadá pod vedení útvaru školní jídelny ve škole. Aktuálně má škola z kapacitních důvodů nárok na 2 pracovní síly ve školní jídelně. Doporučení proto uvádíme pro sesouladění formální organizační struktury s reálným průběhem procesů, delegováním činností a vztahy nadřízenosti a podřízenosti atp. Mezi oběma pracovníci existuje vysoký rozdíl v platovém ohodnocení (podstatně vyšší ohodnocení u kuchařky, kterou zaměstnává přímo MěÚ), z procesního hlediska se přitom jedná o téměř identické pracovní pozice. Přechodem kuchařky z „města do školy“ dojde i ke snížení jejího platového ohodnocení. Z toho důvodu upozorňujeme na riziko, že toto snížení platového ohodnocení může vést k odchodu 1 kuchařky. Z toho důvodu doporučujeme rozhodnout o implementaci tohoto doporučení pouze po zvážení: a) Možnosti nalézt za kuchařku „města“ adekvátní náhradu, a to za platových podmínek odpovídajících kuchařky „školy“. b) Možnosti kompenzace snížení platového ohodnocení kuchařky z finančních prostředků školy.
--	---

Karta procesu - Agenda školnice		
ID procesu	ZŠ_03	
Odpovědnost za proces	Školnice	
Popis procesu, relevantní podprocesy	• Údržba vnějších prostor školy a školky; • zahradní práce; • odklizení sněhu; • sekání trávy; • technická správa objektu; • praní prádla.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost:
		Ne
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu a doporučení	 Standardizace procesu – nerelevantní.	

	Nastavení kompetencí – nastaveno. Organizační vazba procesu – nerelevantní. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Školnice má smlouvu na 1 FTE se školou. Zároveň využívá cca 3 hodiny ze své pracovní doby ke svozu dětí do školy. Za toto dostává dodatečnou finanční odměnu MěÚ (DPČ). Jedná se o překryv pracovních dob, nicméně v tomto konkrétním případě doporučujeme nechat situaci bez reakce. Činnost vedlejší s hlavní souvisí, školnice svou agendu zvládá. Z osobního pohovoru vyplynulo, že pokud svou agendu úvazku v ZŠ nestíhá, pracuje i mimo pracovní dobu. Obsazení činnosti svozu žáků do školy a ze školy novým pracovníkem by navíc mohlo být problematické (vzhledem k časovému rozložení činnosti v pracovním dni). Doporučení: Pro zachování kontinuity činnosti svozu žáků do školy a ze školy navrhuje nezasahovat do stávajícího úvazku školnice, která tuto činnost zajišťuje nad v překryvu s úvazkem ne škole.
--	--

Karta procesu - Uklízečka ZŠ/uklízečka MŠ		
ID procesu	ZŠ_04	
Odpovědnost za proces	Uklízečka	
Popis procesu, relevantní podprocesy	- Úklid družiny, chodby, schodů, tělocvična, třída; - úklid kanceláře starostky; - úklid školní jídelny.	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: · – ZŠ. · MŠ.	Zastupitelnost Ano - školnice/paní uklízečka z druhé budovy.
Technické/IT zajištění procesů	Nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – nerelevantní. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Proces je optimalizován, nebyly shledány žádné nedostatky.	

Karta procesu – Agenda učitelek ZŠ		
ID procesu	ZŠ_05	
Odpovědnost za proces	Ředitelka školy	
Popis procesu, relevantní podprocesy	Procesy ustaveny organizačním řádem školy	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno:	Zastupitelnost Ano
Technické/IT zajištění procesů	nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – nerelevantní. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Byly shledány nesrovnalosti v kvalifikacích u dvou pracovníků, které učí na ZŠ Tomáše Ježka. Jmenovitě se jedná o tyto osoby: , učitelka MŠ učí zároveň jednu hodinu (hudební výchova) na ZŠ K tomuto nemá dostatečnou kvalifikaci a hodinu hudební výchovy vyučuje v oficiální pracovní době. vyučuje na ZŠ 3 hodiny týdně, a to bez patřičné kvalifikace. Je vedena jako vychovatel v domově mládeže, družině a klubu. Doporučení: Pro zachování kontinuity činnosti výuky hudební výchovy navrhuje nezasahovat do stávajícího úvazku učitelky MŠ, která zároveň učí na ZŠ (překryv pracovní doby se ZŠ) Doporučujeme ze strany vedení školy/MěÚ podpořit zaměstnance na pozici pedagogického pracovníka k tomu, aby formálně doplnil zákonné kvalifikační předpoklady pro výkon pedagogické činnosti. Pokud nebude kvalifikace doplněna v potřebném rozsahu, doporučujeme pracovní pozici nahradit formálně kvalifikovanou pracovní silou.	

Karta procesu – Agenda učitelek MŠ		
ID procesu	ZŠ_06	
Odpovědnost za proces	Ředitelka školy	
Popis procesu, relevantní podprocesy	Procesy ustaveny organizačním řádem školy	
Kategorizace procesu	Podpůrný	
Personální zajištění procesu	Jméno: 	Zastupitelnost Ano
Technické/IT zajištění procesů	nerelevantní	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu	 Standardizace procesu – nastavena. Nastavení kompetencí – nastaveny. Organizační vazba procesu – nerelevantní. Personální pokrytí procesu – optimální. Celkové zhodnocení procesu: Bylo zjištěno, že učitelka MŠ, jmenovitě , (s plným úvazkem na v MŠ) zároveň vyučuje několik hodin hudební výchovy v ZŠ. Formálně tak dochází k překryvu obou úvazků. Po detailnějším šetření bylo zjištěno, že má coby vedoucí pracovník (vedoucí MŠ) plný úvazek se sníženou pracovní dobou. Ze zákona má tak povinnost odučit nikoliv 31 hodin, ale 25 hodin, což jí dává prostor pro výuku 2 hodin týdně na ZŠ. Doporučení: Pro zachování kontinuity činnosti výuky hudební výchovy navrhuje nezasahovat do stávajícího úvazku učitelky MŠ, která zároveň učí na ZŠ (překryv pracovní doby se ZŠ)	

3.4 Městská policie

V rámci chodu Městské policie Ralsko nebyly nedostatky v nastavení procesů identifikovány, případně bylo zjištěno, že zásadní aktuální nedostatky jsou v aktivním řešení: MP jsou výrazně zatíženi administrativou spojenou s pokutami z měření rychlosti – situaci výrazně ulehčí převedení agendy na pracovníky úřadu a pořízení nového SW/HW vybavení. Tyto kroky již probíhají, procesy jsou ve fázi přenastavení a cíleně směřují ke zefektivnění.

Ke zvýšení bezpečnosti v obci by přispělo umístění radarů a kamer pro úsekové měření. Za tímto účelem je třeba vyjednat, za jakých podmínek by bylo úsekové měření provozováno, jak se bude

dělit výnos z pokut mezi Ralsko a Českou lípu, která má finance z pokut v gesci. Rozhodnutí by mělo tento aspekt zhodnotit.

4 Výstupy z procesní analýzy

V této kapitole naleznete přehledné shrnutí výstupů z procesní analýzy. Jedná se o přehledně shrnuté výstupy z procesních karet, pro podrobnější prozkoumání jednotlivých procesů a jejich nedostatků se lze orientovat dle identifikačních čísel přiřazených k procesům.

Další z podkapitol uvádí hlavní high level zjištění, která z procesní analýzy plynou. Závěrem kapitoly je výběr procesů s vysokou prioritou, na které doporučujeme se soustředit. Procesní připomínky se promítají do celkového souboru doporučení s dopadem na organizační strukturu a personální změny, které najdete v manažerském shrnutí.

4.1 Shrnutí výstupů z analýzy

V rámci procesní analýzy byly procesy probíhající napříč úřadem rozděleny na hlavní, řídicí a podpůrné. V následující tabulce jsou procesy přehledně rozčleněny, včetně označení, do gesce kterého Odboru/ oddělení/ úseku procesy a jejich fáze spadají, kdo je za řízení komplexního procesu či jeho dílčích částí zodpovědný a jaká mají vzájemné organizační vazby. Tabulka obsahuje doporučení, do kterého oddělení/úseku by měl proces spadat a na jaké úrovni řízení by měl být kompetenčně zaštitěn.

Název procesu	ID procesu	Kategorie procesu	Současné zařazení	Doporučené zařazení	Doporučená zodpovědnost za proces	Úroveň rozvinutosti procesu
Rozpočtový proces	OKT_ÚÚ_01	hlavní	odd. Účtárna	odd. Rozpočtu a int. auditu	Vedoucí oddělení Nenastavena	●
Kontrolní proces	Není nastaven	řídicí	Není nastaven	odd. Rozpočtu a int. auditu	Vedoucí oddělení Nenastavena	●
Agenda vedoucí Účtárny	Není separátně nastavena, probíhá v rámci procesu OKT_ÚÚ_03	řídicí	odd. Účtárna	Stávající	Vedoucí oddělení Nastavena (pověření starostou)	●
Účetnictví	OKT_ÚÚ_03	podpůrný	odd. Účtárna	Stávající	Účetní Nastavena	●
Chod pokladny	OKT_ÚÚ_04	podpůrný	odd. Účtárna	Stávající	Pokladní Nastavena	●
Strategické plánování územního rozvoje	OKT_OR_01	hlavní	odd. Rozvoje, MH a ŽP	Stávající	Vedoucí oddělení Nastavena	●
Proces územního rozhodování	OSÚ_SÚ_01	řídicí	odd. Stavební úřad	Stávající	Referent Nastavena	●
Stavební řád	OSÚ_SÚ_02	řídicí	odd. Stavební úřad	Stávající	Referent Nastavena	●

Název procesu	ID procesu	Kategorie procesu	Současné zařazení	Doporučené zařazení	Doporučená zodpovědnost za proces	Úroveň rozvinutosti procesu
Strategické řízení investic	OKT_OR_04	řídící	odd. Rozvoje, MH a ŽP	Stávající	Vedoucí oddělení Nenastavena	
Správa a evidence nemovitého majetku města	OKT_OR_05	řídící	odd. Rozvoje, MH a ŽP	Stávající	Referent Nenastavena	
Řízení a kontrola stavební činnosti	OKT_OR_03	řídící	odd. Rozvoje, MH a ŽP	stávající	Referent Nastavena	
Agenda tajemníka majetkového výboru	OKT_OR_06	podpůrný	odd. Rozvoje, MH a ŽP	stávající	Tajemník maj. výboru Nastavena	
Dotační proces a rozpočet	OKT_ÚÚ_02	hlavní	odd. Rozvoje, MH a ŽP/ Účtárna	odd. Rozvoje, MH a ŽP	Vedoucí oddělení Nenastavena	
Řízení projektů dotace a veř. zakázky	OKT_OR_02	řídící	odd. Rozvoje, MH a ŽP	stávající	Referent Nenastavena	
Dotační rozpočet	Není nastaven	hlavní	Není nastaven	odd. Rozpočtu a int. auditu	Vedoucí oddělení Nenastavena	
Účetnictví dotací	Probíhá v rámci OKT_ÚÚ_03	podpůrný	odd. Účtárna	stávající	Účetní Nenastavena	
Rozpočtová opatření	Probíhá v rámci OKT_ÚÚ_03	řídící	odd. Účtárna	odd. Rozpočtu a int. auditu	Vedoucí oddělení Nenastavena	
Vymáhání pohledávek	OKT_OVP_01	hlavní	odd. Vymáhání pohledávek	Vnitřní věci	Referent Nenastavena	
Evidence a agenda místních poplatků	OKT_OVP_02	podpůrný	odd. Vymáhání pohledávek	Vnitřní věci	Referent Nenastavena	
Vedení a evidence přestupkové agendy	OKT_ÚVV_02	řídící	odd. Vymáhání pohledávek	Vnitřní věci	Referent Nenastavena	
Zaúčtování pohledávek	Probíhá v rámci OKT_ÚÚ_03	podpůrný	odd. Účtárna	stávající	Účetnictví Nastavena	
Evidence obyvatel	OKT_ÚVV_01	podpůrný	Vnitřní věci	stávající	Referent Nastavena	

Název procesu	ID procesu	Kategorie procesu	Současné zařazení	Doporučené zařazení	Doporučená zodpovědnost za proces	Úroveň rozvinutosti procesu
Volební proces	OKT_ÚVV_04	podpůrný	Vnitřní věci	stávající	Referent Nastavena	●
HR	Není nastaven	Hlavní	Není nastaven	Kancelář starosty	Starosta Nenastavena	●
Mzdové účetnictví	Probíhá v rámci OKT_ÚÚ_03	podpůrný	pdd. Účtárna	stávající	Mzdová účetní Nastavena	●
Agenda sekretariátu	OKT_ÚS_01	podpůrný	úsek Sekretariát	stávající	Sekretářka Nastavena	●
Agenda tajemníka	OKT_01	řídící	Tajemník	žádné	Nenastavena	●
Kácení dřevin	OKT_OR_07	řídící	odd. Rozvoje, MH a ŽP	stávající	Referent Nastavena	●
Agenda správy bytů	OKT_ÚSB_01	řídící	úsek Správ bytů	stávající	Referent Nastavena	●
Odpad	OKT_OR_08	řídící	odd. Rozvoje, MH a ŽP	stávající	Referent Nastavena	●
Služby, údržba zeleně	OKT_ÚS_01	podpůrný	Úřad starosty	stávající	Vedoucí pracovník Nastavena	●
Kulturní agenda	OKT_ÚKCR_01	podpůrný	úsek Kultura a CR	Sekretariát	Referent Nastavena	●
Oficiální komunikace s občany	OKT_ÚVV_04	podpůrný	úsek Vnitřní věci	stávající	Referent Nastavena	●
Sociální pracovnice	OKT_ÚVV_05	podpůrný	nezařazen	Vnitřní věci	Nastavena	●
Vedoucí školní jídelny	ZŠ_01	řídící	škola	stávající	Vedoucí Nastavena	●
Kuchařka ZŠ	ZŠ_02	podpůrný	škola	stávající	Nastavena	●
Kuchařka ZŠ	ZŠ_02	podpůrný	MěÚ	škola	Nenastavena	●
Agenda školnice	ZŠ_03	podpůrný	Škola/ MěÚ	stávající	Nastavena	●
Uklízečka MŠ	ZŠ_04	podpůrný	škola	stávající	Nastavena	●
Uklízečka ZŠ	ZŠ_04	podpůrný	škola	stávající	Nastavena	●

Název procesu	ID procesu	Kategorie procesu	Současné zařazení	Doporučené zařazení	Doporučená zodpovědnost za proces	Úroveň rozvinutosti procesu
Agenda učitelky ZŠ	ZŠ_05	podpůrný	škola	stávající	nastavena	
Agenda učitelky MŠ	ZŠ_06	podpůrný	škola	stávající	nastavena	

4.2 Hlavní zjištění plynoucí z procesní analýzy

1. Neaktuálnost organizační dokumentu struktury a dokumentu organizační řád

Organizační strukturu jsme shledali v rámci analýzy neaktuální. Současný organizační řád neodpovídá reálnému stavu. U několika oddělení dochází k personálním, kompetenčním i agendovým překryvům s jinými odděleními.

Některá oddělení nejsou fakticky činná, jejich agendy jsou rozptýleny pod jiná oddělení či úseky, a pozbývají formálního i personálního ukotvení. Organizační struktura i řád evidentně nebyly od svého posledního vydání (v roce 2016) podrobeny aktualizaci. (Např. školnice už je zařazena pod školou a v organizačním řádu naopak 2. chybí sociální pracovníce podřízené místostarostce).

Přímo v procesních kartách uvádíme doporučené kroky, které vedou k efektivnějšímu uspořádání organizační struktury MěÚ Ralsko za využití stávajících personálních zdrojů.

2. Nízká úroveň zralosti procesů a řízení procesů

Neukotvenost a neaktuálnost organizační struktury a řádu je přímo provázaná s nízkou zralostí procesů MěÚ Ralska. Dle analýzy provedené na základě CMM modelu je zralost procesů probíhajících na MěÚ na úrovni 2 z 6. Nízká hodnota vykazuje známky absence řízení či nedostatečného řízení procesů. S tím jde ruku v ruce nevyjasněnost kompetencí a zodpovědností za jednotlivé procesy či úkony vedoucí k naplnění procesu.

Uvedením tohoto zjištění nechceme naznačit, že by se měl MěÚ Ralsko transformovat do procesně řízené organizace. V následující tabulce identifikujeme procesy, u kterých byly zjištěny zásadní nedostatky. Detailní konkrétní doporučení pro optimalizaci těchto procesů jsou uvedena přímo v procesních kartách výše, ve stručné a přehledné formě jsou doporučení uvedena také v manažerském shrnutí.

Název procesu	Zjištění	Priorita
Rozpočtový proces	Rozpočtový proces není jasně stanoven a není stanovena osoba, která za něj zodpovídá. V současné době ho zaštiťuje zaměstnanec, který je formálně vedoucím odd. Vymáhání pohledávek.	
Kontrolní proces	Není nastaven kontrolní proces. Rozpočtový proces je hlavním procesem, kontrolní by měl sloužit jako proces řídicí, přímo navazující na rozpočtový proces. Jeho obsahem by mělo být zajištění kontroly nad rozpočtovým procesem a navazujícími procesy v oblasti účetnictví, administrace a alokace finančních prostředků z dotačních titulů atp.	
Dotační proces rozpočet	a Neexistuje osoba zodpovědná za dotační proces.	
Vymáhání pohledávek	Proces není v současné chvíli nikde pevně zakotven. Formálně by měl probíhat na oddělení Vymáhání pohledávek, agenda je však rozpadlá do více oddělení, a	

Název procesu	Zjištění	Priorita
	to bez přímého řízení a ustavení osoby zodpovědné za tuto agendu.	
Evidence a agenda místních poplatků	Proces není v současné době jasně zakotven v organizační struktuře, není nastavená zodpovědnost za proces.	●
Vedení a evidence přestupkové agendy	Proces není v současné chvíli nikde pevně zakotven. Formálně by měl probíhat na oddělení Vymáhání pohledávek, agenda je však rozpadlá do více oddělení, a to bez přímého řízení a ustavení osoby zodpovědné za tuto agendu.	●
Kulturní agenda	Agenda procesu kultury se překrývá s agendou MIC, agenda nevytíží 1 FTE, pracovnice fakticky pracuje na podatelně.	●
Agenda tajemníka	Proces není optimálně nastaven, a to především z hlediska personálního zajištění. Pozice tajemníka není aktuálně obsazena, agenda tajemníka není tedy formálně ukotvena pod žádným oddělením/úsekem, ani oficiálně zaštitěna konkrétní osobou.	●
HR	Proces HR není ve chvíli neobsazené pozice tajemníka formálně zaštitěn, ani popsán.	●
Kuchařka ZŠ	Jedna z kuchařek je placena z MěÚ a formálně spadá pod MěÚ – její agendu řídí místostarostka, nikoliv ředitelka školy – proces není v rámci řídicí struktury zaštiťován komplexně. Zároveň je placena z rozpočtu MěÚ, její plat je neúměrně vyšší než plat druhé kuchařky, procesní analýza prokázala, že náplně práce mají totožné.	●
Školnice	Školnice vykonává v pracovní době agendu placenou MěÚ – 3 hodiny denně tráví svozem dětí do školy. Její reálná pracovní doba pro školu tak činí 5 hodin.	●

Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
CMM	Capability Maturity Model/ Model zralosti
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
DK Brouček	Dětský klub Brouček
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
EU	Evropská unie
FB	Facebook
FTE	ekvivalent plné pracovní doby
HR	Lidské zdroje
KPI	Key performance indicator/ Klíčové ukazatele výkonnosti
MěÚ	Městský úřad Ralsko
MH	Místní hospodářství
MIC	Městské informační centrum
MŠ	Mateřská škola
MÚ	Městský úřad
RM	Rada města
ZM	Zastupitelstvo města
ZŠ	Základní škola
ŽP	Životní prostředí