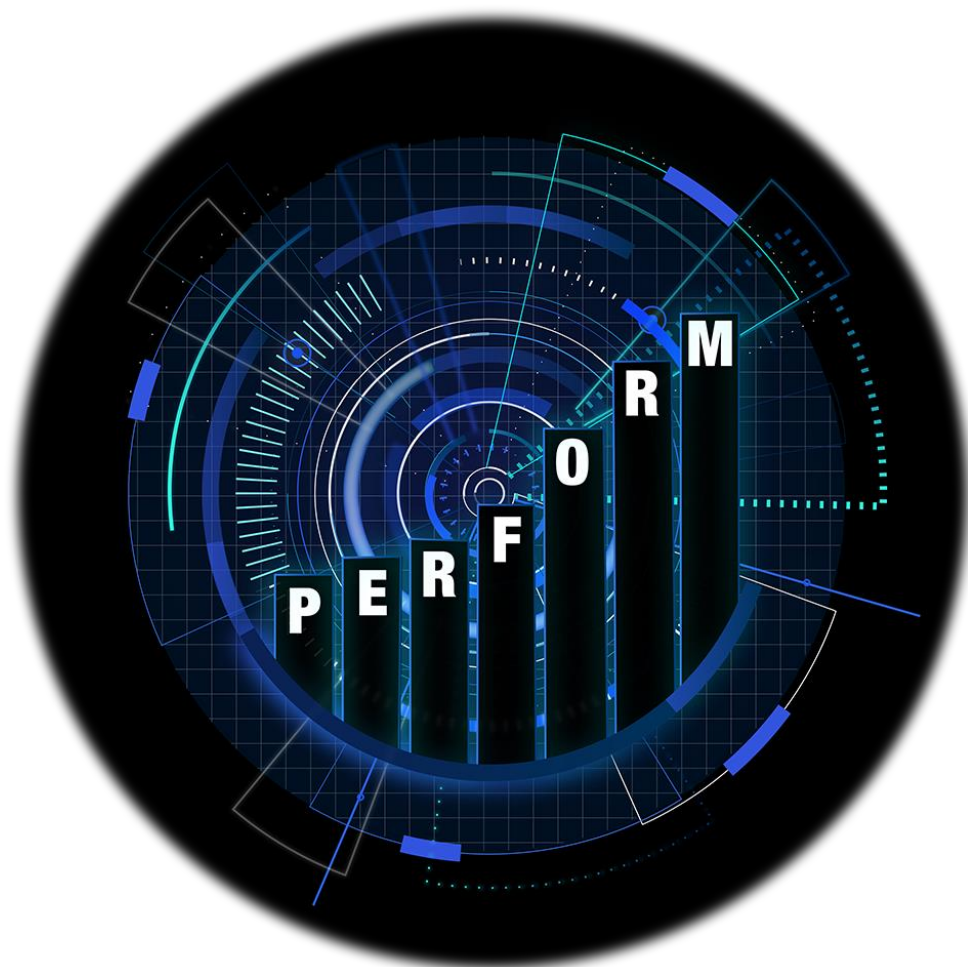




Personální audit Krajského úřadu Ústeckého kraje Ústecký kraj

Září 2018

Obsah

Seznam zkratk	7
Seznam tabulek	9
Seznam obrázků	11
1 Manažerské shrnutí	12
1.1 Přístup k řešení	12
1.1.1 Základní fakta	12
1.1.2 Hlavní zaměření	12
1.2 Hlavní zjištění	13
1.2.1 Hlavní zjištění systémová	13
1.2.2 Hlavní zjištění – personálně - organizační	13
1.3 Hlavní doporučení	14
1.3.1 Rychlá doporučení s okamžitým dopadem na FTE	14
1.3.2 Systémová doporučení	15
1.3.3 Rámcový postup implementace	15
1.3.4 Organizační struktura	16
2 Úvod	18
2.1 Účel dokumentu	18
2.2 Přístup k řešení	18
2.3 Použité pojmy	20
2.4 Struktura dokumentu	21
3 Stávající stav	22
3.1 Odbor kancelář hejtmana	22
3.1.1 Organizační uspořádání odboru	22
3.1.2 Zajišťované procesy	23
3.1.2.1 Oddělení mediální komunikace	23
3.1.2.2 Oddělení vnějších a zahraničních vztahů	28
3.1.2.3 Pracoviště krizového řízení	32
3.1.2.4 Nezařazené	38
3.1.3 Benchmarking	41
3.2 Odbor kancelář ředitele	42
3.2.1 Organizační uspořádání odboru	42
3.2.2 Zajišťované procesy	43
3.2.2.1 Oddělení personálních věcí a vzdělávání	43
3.2.2.2 Oddělení hospodářské správy	50
3.2.2.3 Oddělení podpory řízení	64

3.2.3	Benchmarking	75
3.3	Odbor legislativně-právní	76
3.3.1	Organizační uspořádání odboru	76
3.3.2	Zajišťované procesy	77
3.3.2.1	Oddělení právní	77
3.3.2.2	Oddělení legislativní	81
3.3.2.3	Nezařazené	89
3.3.3	Benchmarking	91
3.4	Odbor ekonomický	92
3.4.1	Organizační uspořádání odboru	92
3.4.2	Zajišťované procesy	93
3.4.2.1	Oddělení rozpočtu a financování	93
3.4.2.2	Oddělení účetnictví	98
3.4.2.3	Oddělení rozpočtu a výkaznictví obcí	105
3.4.2.4	Oddělení správy poplatků, odvodů a daní	116
3.4.3	Benchmarking	121
3.5	Odbor investiční	121
3.5.1	Organizační uspořádání odboru	121
3.5.2	Zajišťované procesy	122
3.5.2.1	Oddělení investic a údržby majetku kraje	122
3.5.2.2	Oddělení veřejných zakázek	125
3.5.3	Benchmarking	127
3.6	Odbor regionálního rozvoje	128
3.6.1	Organizační uspořádání odboru	128
3.6.2	Zajišťované procesy	129
3.6.2.1	Oddělení regionálního rozvoje	129
3.6.2.2	Oddělení cestovního ruchu	135
3.6.2.3	Oddělení fondů a programů EU	139
3.6.3	Benchmarking	143
3.7	Odbor územního plánování a stavebního řádu	144
3.7.1	Organizační uspořádání odboru	144
3.7.2	Zajišťované procesy	145
3.7.2.1	Oddělení územního plánování	145
3.7.2.2	Oddělení stavebního řádu	146
3.7.3	Benchmarking	149
3.8	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy	150
3.8.1	Organizační uspořádání odboru	150
3.8.2	Zajišťované procesy	151
3.8.2.1	Oddělení správní	151
3.8.2.2	Oddělení organizací a koncepcí	168
3.8.2.3	Oddělení pro mládež, tělovýchovu a volný čas	182

3.8.2.4	Oddělení ekonomiky krajských financí	188
3.8.2.5	Oddělení ekonomiky státních financí	189
3.8.3	Benchmarking	191
3.9	Odbor kultury a památkové péče	192
3.9.1	Organizační uspořádání odboru	192
3.9.2	Zajišťované procesy	192
3.9.2.1	Oddělení přestupků a ekonomiky	192
3.9.2.2	Oddělení památkové péče	196
3.9.2.3	Oddělení kultury	199
3.9.3	Benchmarking	204
3.10	Odbor sociálních věcí	205
3.10.1	Organizační uspořádání odboru	205
3.10.2	Zajišťované procesy	206
3.10.2.1	Oddělení sociální práce	206
3.10.2.2	Oddělení sociálních služeb	216
3.10.2.3	Oddělení plánování a rozvoje služeb	219
3.10.2.4	Nezařazené	225
3.10.3	Benchmarking	228
3.11	Odbor kontroly	228
3.11.1	Organizační uspořádání odboru	228
3.11.2	Zajišťované procesy	231
3.11.2.1	Oddělení veřejnoprávní finanční kontroly	231
3.11.2.2	Oddělení přezkumu hospodaření obcí	232
3.11.2.3	Oddělení všeobecné kontroly a stížností	234
3.11.2.4	Oddělení kontroly realizace projektů	239
3.11.3	Benchmarking	240
3.12	Odbor informatiky a organizačních věcí	241
3.12.1	Organizační uspořádání odboru	241
3.12.2	Zajišťované procesy	244
3.12.2.1	Oddělení informatiky	244
3.12.2.2	Oddělení organizační	246
3.12.2.3	Oddělení spisové a archivní služby	250
3.12.2.4	Oddělení projektů a geografických informačních systémů	257
3.12.3	Benchmarking	263
3.13	Odbor strategie, přípravy a realizace projektů	264
3.13.1	Organizační uspořádání odboru	264
3.13.2	Zajišťované procesy	265
3.13.2.1	Oddělení projektů	265
3.13.2.2	Oddělení finančního řízení a kontroly	273
3.13.2.3	Oddělení strategie	278
3.13.2.4	Oddělení lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání	283

3.13.3 Benchmarking	290
3.14 Odbor zdravotnictví	290
3.14.1 Organizační uspořádání odboru	290
3.14.2 Zajišťované procesy	291
3.14.2.1 Oddělení zdravotní správy	291
3.14.2.2 Oddělení organizace zdravotních služeb	299
3.14.3 Benchmarking	305
3.15 Odbor životního prostředí a zemědělství	306
3.15.1 Organizační uspořádání odboru	306
3.15.2 Zajišťované procesy	307
3.15.2.1 Oddělení zemědělství	307
3.15.2.2 Oddělení životního prostředí	314
3.15.2.3 Oddělení ochrany prostředí a udržitelného rozvoje	319
3.15.3 Benchmarking	324
3.16 Odbor dopravy a silničního hospodářství	324
3.16.1 Organizační uspořádání odboru	324
3.16.2 Zajišťované procesy	326
3.16.2.1 Oddělení dopravní obslužnosti	326
3.16.2.2 Oddělení dopravně správních agend	328
3.16.2.3 Oddělení pozemních komunikací	336
3.16.3 Benchmarking	338
3.17 Odbor majetkový	339
3.17.1 Organizační uspořádání odboru	339
3.17.2 Zajišťované procesy	340
3.17.2.1 Oddělení evidence a účtování o majetku kraje	340
3.17.2.2 Oddělení nakládání s majetkem kraje	341
3.17.3 Benchmarking	343
3.18 Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad	343
3.18.1 Organizační uspořádání odboru	343
3.18.2 Zajišťované procesy	344
3.18.2.1 Oddělení krajský živnostenský úřad	344
3.18.2.2 Oddělení správních činností	351
3.18.3 Benchmarking	358
3.19 Celkové zhodnocení stávající situace	359
3.19.1 Vrcholová procesní mapa	359
3.19.2 SWOT analýza	360
3.19.3 Hlavní zjištění	362
3.19.3.1 Odbor kancelář hejtmána	362
3.19.3.2 Odbor kancelář ředitele	364
3.19.3.3 Odbor legislativně-právní	366
3.19.3.4 Odbor ekonomický	367

3.19.3.5	Odbor investiční	368
3.19.3.6	Odbor regionálního rozvoje	369
3.19.3.7	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy	370
3.19.3.8	Odbor kultury a památkové péče	372
3.19.3.9	Odbor sociálních věcí	373
3.19.3.10	Odbor kontroly	374
3.19.3.11	Odbor informatiky a organizačních věcí	375
3.19.3.12	Odbor strategie, přípravy a realizace projektů	376
3.19.3.13	Odbor zdravotnictví	377
3.19.3.14	Odbor životního prostředí a zemědělství	378
3.19.3.15	Odbor dopravy a silničního hospodářství	378
3.19.3.16	Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad	379
4	Návrhová část	380
4.1	Prioritizace implementace doporučení	380
4.2	Soupis doporučení	382
4.2.1	Doporučení	383
4.2.1.1	Odbor kancelář hejtmána	383
4.2.1.2	Odbor kancelář ředitele	384
4.2.1.3	Odbor legislativně-právní	386
4.2.1.4	Odbor ekonomický	387
4.2.1.5	Odbor investiční	389
4.2.1.6	Odbor regionálního rozvoje	391
4.2.1.7	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy	392
4.2.1.8	Odbor kultury a památkové péče	393
4.2.1.9	Odbor sociálních věcí	394
4.2.1.10	Odbor kontroly	395
4.2.1.11	Odbor informatiky a organizačních věcí	397
4.2.1.12	Odbor strategie, přípravy a realizace projektů	398
4.2.1.13	Odbor zdravotnictví	400
4.2.1.14	Odbor dopravy a silničního hospodářství	400
5	Akční plán implementace navrhovaných řešení	402
5.1	Rámcový postup implementace	402
5.2	Návrh posloupnosti zavedení optimalizačních doporučení	403
6	Organizační struktura	405
7	Přílohy	406
7.1	Vyhodnocení výsledků dotazníku mezi zaměstnanci KÚ	406
7.2	Benchmarking krajů	415

Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSÚIS	Centrální systém účetních informací státu
ČR	Česká republika
DHM	Drobný hmotný majetek
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
DSO	Dobrovolné sdružení obcí
EIA (Environmental Impact Assessment)	Vyhodnocení vlivů na životní prostředí
EU	Evropská unie
FTE (Full time equivalent)	Ekvivalent jednoho pracovníka na plný úvazek
GIS	Geoinformační systém
HPP	Hlavní pracovní poměr
ICT	Informační a komunikační technologie
IKAP	Implementace Krajského akčního plánu
IROP	Integrovaný regionální operační program
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
IZS	Integrovaný záchranný systém
KAP	Krajský akční plán
KP	Krajská památka
KÚ	Krajský úřad
KÚÚK	Krajský úřad Ústeckého kraje
MIS	Manažerský informační systém
MPR	Městská památková rezervace
MPZ	Městská památková zóna
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZE ČR	Ministerstvo zemědělství České republiky
MŽP ČR	Ministerstvo životního prostředí České republiky
NRP	Náhradní rodinná péče
OKH	Odbor kancelář hejtmána
OKŘ	Odbor kancelář ředitele
ORP	Obec s rozšířenou působností
ORR	Odbor regionálního rozvoje
OSPRP	Odbor strategie, příprava a realizace projektů
PAP	Pomocný analytický přehled
PC (Personal computer)	Osobní počítač
PČR	Policie ČR
PO	Příspěvková organizace
PO a BOZP	Požární ochrana a bezpečnost a ochrana zdraví při práci
POV ÚK	Program obnovy venkova Ústeckého kraje
PR (public realtions)	Vztahy s veřejností
RIS	Regionální inovační strategie
RK	Rada kraje
RR	Regionální rozvoj
RÚIAN	Registr územní identifikace, adres a nemovitostí

RUK	Rada Ústeckého kraje
SFŽP ČR	Státní fond životního prostředí České republiky
SPOD	Sociálně-právní ochrana dětí
SPRP	Strategie, příprava a realizace projektů
SRK	Strategie rozvoje kraje
STK	Stanice technické kontroly
SÚS	Správa a údržba silnic
SW	Software
TDI	Technický dozor investora
ÚK	Ústecký kraj
ÚP	Územní plánování
VZ	Veřejná zakázka
ZK	Zastupitelstvo kraje
ZO	Zřizované organizace
ZPF	Zemědělský půdní fond
ZŠ	Základní škola
ZUK	Zastupitelstvo Ústeckého kraje
ZZ	Závěrečné zkoušky

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Použité metody	20
Tabulka 2 - Organizační zařazení odbor kancelář hejtmána.....	23
Tabulka 3 - Benchmarking odbor kancelář hejtmána.....	42
Tabulka 4 - Organizační zařazení odbor kancelář ředitele	43
Tabulka 5 - Benchmarking odbor kancelář ředitele.....	76
Tabulka 6 - Organizační zařazení odbor legislativně-právní	77
Tabulka 7 - Benchmarking odbor legislativně-právní	92
Tabulka 8 - Organizační zařazení odbor ekonomický	93
Tabulka 9 - Benchmarking odbor ekonomický	121
Tabulka 10 - Organizační zařazení odbor investiční.....	122
Tabulka 11 - Benchmarking odbor investiční	128
Tabulka 12 - Organizační zařazení odbor regionálního rozvoje.....	129
Tabulka 13 - Benchmarking odbor regionálního rozvoje.....	144
Tabulka 14 - Organizační zařazení odbor územního plánování a stavebního řádu	145
Tabulka 15 - Benchmarking odbor územního plánování a stavebního řádu	149
Tabulka 16 - Organizační zařazení odbor školství, mládeže a tělovýchovy.....	151
Tabulka 17 - Benchmarking odbor školství, mládeže a tělovýchovy.....	192
Tabulka 18 - Organizační zařazení odbor kultury a památkové péče.....	192
Tabulka 19 - Benchmarking odbor kultury a památkové péče.....	205
Tabulka 20 - Organizační zařazení odbor sociálních věcí	206
Tabulka 21 - Benchmarking odbor sociálních věcí	228
Tabulka 22 - Organizační zařazení odbor kontroly.....	229
Tabulka 23 - Benchmarking odbor kontroly.....	241
Tabulka 24 - Organizační zařazení odbor informatiky a organizačních věcí	242
Tabulka 25 - Benchmarking - odbor informatiky a organizačních věcí.....	264
Tabulka 26 - Organizační zařazení odbor strategie, přípravy a realizace projektů.....	265
Tabulka 27 - Benchmarking odbor strategie, přípravy a realizace projektů.....	290
Tabulka 28 - Organizační zařazení odbor zdravotnictví	291
Tabulka 29 - Benchmarking odbor zdravotnictví	306
Tabulka 30 - Organizační zařazení odbor životního prostředí a zemědělství.....	307
Tabulka 31 - Benchmarking odbor životního prostředí a zemědělství.....	324
Tabulka 32 - Organizační zařazení odbor dopravy a silničního hospodářství	326
Tabulka 33 - Benchmarking odbor dopravy a silničního hospodářství	339
Tabulka 34 - Organizační zařazení odbor majetkový	340
Tabulka 35 - Benchmarking odbor majetkový	343
Tabulka 36 - Organizační zařazení odbor správních činností a krajský živnostenský úřad	344
Tabulka 37 - Benchmarking odbor správních činností a krajský živnostenský úřad	358
Tabulka 38 - SWOT analýza 1	361
Tabulka 39 - SWOT analýza 2	361
Tabulka 40 - Zjištění odbor kancelář hejtmána.....	364
Tabulka 41 - Zjištění odbor kancelář ředitele	366
Tabulka 42 - Zjištění odbor legislativně-právní	367
Tabulka 43 - Zjištění odbor ekonomický	368
Tabulka 44 - Zjištění odbor investiční.....	369
Tabulka 45 - Zjištění odbor regionálního rozvoje	370
Tabulka 46 - Zjištění odbor školství, mládeže a tělovýchovy	372
Tabulka 47 - Zjištění odbor kultury a památkové péče	373
Tabulka 48 - Zjištění odbor sociálních věcí.....	374
Tabulka 49 - Zjištění odbor kontroly	375
Tabulka 50 - Zjištění odbor informatiky a organizačních věcí.....	376
Tabulka 51 - Zjištění odbor strategie, přípravy a realizace projektů	377
Tabulka 52 - Zjištění odbor zdravotnictví.....	378
Tabulka 53 - Zjištění odbor životního prostředí a zemědělství	378

Tabulka 54 - Zjištění odbor dopravy a silničního hospodářství	379
Tabulka 55 - Zjištění odbor správních činností a krajský živnostenský úřad	379
Tabulka 56 – Seznam doporučení	382
Tabulka 57 - Doporučení odbor kancelář hejtmana	384
Tabulka 58 - Doporučení odbor kancelář ředitele	386
Tabulka 59 - Doporučení odbor legislativně-právní	387
Tabulka 60 - Doporučení odbor ekonomický	389
Tabulka 61 - Doporučení odbor investiční	391
Tabulka 62 – Doporučení odbor regionálního rozvoje	392
Tabulka 63 - Doporučení odbor školství, mládeže a tělovýchovy	393
Tabulka 64 - Doporučení odbor kultury a památkové péče	394
Tabulka 65 - Doporučení odbor sociálních věcí	395
Tabulka 66 - Doporučení odbor kontroly	397
Tabulka 67 - Doporučení odbor informatiky a organizačních věcí	398
Tabulka 68 - Doporučení odbor strategie, přípravy a realizace projektů	399
Tabulka 69 - Doporučení odbor zdravotnictví	400
Tabulka 70 - Doporučení odbor dopravy a silničního hospodářství	401

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organigram odbor kancelář hejtmana.....	22
Obrázek 2 - Organigram odbor kancelář ředitele	42
Obrázek 3 - Organigram odbor legislativně-právní	76
Obrázek 4 - Organigram odbor ekonomický	92
Obrázek 5 - Organigram odbor investiční	121
Obrázek 6 - Organigram odbor regionálního rozvoje	128
Obrázek 7 - Organigram odbor územního plánování a stavebního řádu	144
Obrázek 8 - Organigram odbor školství, mládeže a tělovýchovy	150
Obrázek 9 - Organigram odbor kultury a památkové péče	192
Obrázek 10 - Organigram odbor sociálních věcí	205
Obrázek 11- Schéma činností souvisejících s procesem náhradní rodinné péče	207
Obrázek 12 - Organigram odbor kontroly	228
Obrázek 13 - Schéma průběhu procesu kontroly realizované jednotlivými odděleními	230
Obrázek 14 - Organigram odbor informatiky a organizačních věcí	241
Obrázek 15 - Schéma procesu administrace dotace	243
Obrázek 16 - Schéma oběhu dokumentů	251
Obrázek 17 - Organigram odbor strategie, přípravy a realizace projektů	264
Obrázek 18 - Organigram odbor zdravotnictví	290
Obrázek 19 - Schéma postupu registrace poskytovatele zdravotních služeb	292
Obrázek 20 - Organigram odbor životního prostředí a zemědělství	306
Obrázek 21 - Organigram odbor dopravy a silničního hospodářství	325
Obrázek 22 - - Organigram odbor majetkový	339
Obrázek 23 - Organigram odbor správních činností a krajský živnostenský úřad	344
Obrázek 24 - Vrcholová procesní mapa	359
Obrázek 25 - Matice doporučení - Náročnost/přínos	381
Obrázek 26 - Matice doporučení - Náročnost/přínos	403
Obrázek 28 - Dotazník délka zaměstnání a druh smlouvy	406
Obrázek 29 - Dotazník rozmanitost a možnost ovlivňování práce	407
Obrázek 30 - Dotazník míra zodpovědnosti a kompetence	407
Obrázek 31 - Dotazník podpora nadřízeného a zpětná vazba	408
Obrázek 32 - Dotazník organizace práce a řízení odboru	408
Obrázek 33 - Dotazník zaškolení a poskytování informací	408
Obrázek 34 - Dotazník spolupráce v oddělení a odboru	409
Obrázek 35 - Dotazník spolupráce s nadřízeným a mezi odbory	409
Obrázek 36 - Dotazník komunikace v oddělení a odboru	410
Obrázek 37 - Dotazník komunikace s nadřízeným a mezi odbory	410
Obrázek 38 - Dotazník rozvoj kariéry a možnosti vzdělávání	411
Obrázek 39 - Dotazník využití kvalifikace a potenciálu	411
Obrázek 40 - Dotazník prostory a technické vybavení	412
Obrázek 41 - Dotazník znalosti a zaškolení IT	412
Obrázek 42 - Dotazník podpora a využívání IT	413
Obrázek 43 - Dotazník hodnocení a spokojenost s výkonem	413
Obrázek 44 - Dotazník oceňování práce	414
Obrázek 45 - Dotazník zaměstnavatel a prestiž zaměstnání	414

1 Manažerské shrnutí

1.1 Přístup k řešení

1.1.1 Základní fakta



5 měsíců

Procesně-organizační personální audit probíhal od dubna 2018 do srpna 2018.



92 rozhovorů

Bylo realizováno 92 individuálních rozhovorů - s vedoucími odborů, vedoucími oddělení, jejich zástupci a dalšími vybranými klíčovými osobami.



510 odpovědí

Všem zaměstnancům úřadu byl zaslán dotazník spokojenosti. 510 osob dotazník zodpovědělo.



Z pohledu organizačního a personálního zajištění procesů byly porovnány všechny krajské úřady (vyjma Hlavního města Prahy)



Detailní porovnání bylo dále realizováno s 5 kraji (Jihomoravský, Moravskoslezský, Olomoucký, Plzeňský a Zlínský)

1.1.2 Hlavní zaměření

V rámci projektu byl kladen důraz zejména na posouzení následujících oblastí:

Plynulost procesů	Standardizace procesů	Efektivnost procesů
Zda proces probíhá plynule, či zda je uměle či neefektivně přerušován – roztříštěním mezi jednotlivé odbory, oddělení apod.	Zda je proces standardizován, či zda je struktura nechána volně či se průběžně uzpůsobuje.	Zda nastavení procesu odpovídá efektivnímu nastavení – odpovídající zdroje a výsledky.
Naplnění cílů procesů	Nastavení kompetencí procesů	Vytíženost zaměstnanců
Do jaké míry daný proces naplňuje vydefinované cíle.	Do jaké míry jsou vymezeny kompetence jednotlivých osob/ útvarů za jednotlivé procesy.	Posouzení personálního pokrytí procesů a personální kapacit jednotlivých oddělení a odborů.
Zastupitelnost	Rozpětí řízení	IT zabezpečení a využívání IT nástrojů
Posouzení zda je zajištěna zastupitelnost zaměstnanců při výkonu svěřených agend.	Posouzení zda počet osob spadající pod vedoucího pracovníka odpovídá optimálnímu rozsahu řízení (tzv. span of control).	Do jaké míry stávající IT systémy pokrývají potřeby úřadu a do jaké míry jsou IT nástroje využívány.

Za použití následujících metod:

Desk research

Strukturované rozhovory

Benchmarking

Dotazníkové šetření

Procesní analýza

SWOT analýza

Mezinárodní znalostní báze
Deloitte

1.2 Hlavní zjištění

1.2.1 Hlavní zjištění systémová

NEFUNKČNÍ STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Centrální koordinační orgán pro tvorbu, správu a aktualizaci koncepcí existuje. Koordinace je však spíše formální a po prostudování dokumentace ke klíčovým koncepcím nejsou dopady koncepcí vyhodnocovány, témata jsou řešena souběžně a jsou dva odbory, které z části zastřešují systém strategického řízení. Odbory mají své vlastní koncepční dokumenty, což je obvyklé, ale díky absenci větší koordinace dochází i ke zpracováním shodných/obdobných témat či nekompatibilním přesahům jednotlivých dokumentů.

Oproti jiným krajům (např. Moravskoslezskému, Jihomoravskému nebo Vysočině) strategické dokumenty Ústeckého kraje nepředstavují jasnou vizi a identifikaci těch nejdůležitějších projektů pro rozvoj kraje.

NEEFEKTIVNÍ VNITŘNÍ SPRÁVA

Vnitřní koordinace úřadu funguje pouze částečně – rozvojové aktivity napříč úřadem jsou neprovázané. Oddělení podpory řízení neplní plně svou roli (oddělení by mělo dle názoru Zpracovatele zajišťovat proces neustálého zlepšování úřadu a zavádění průřezových optimalizačních opatření) – doporučujeme posílit jeho roli, stejně tak jako roli odboru kancelář ředitele.

Neexistuje centrální evidence stavu realizace projektů. Neexistuje centrální databáze informací, které by mohly sloužit jako vstup pro posouzení vytíženosti jednotlivých zaměstnanců na projektech, stav čerpání rozpočtu, stav plnění stanovených termínů a další ukazatele. Neexistuje centrální a elektronický systém pro zajištění administrace dotačních titulů. Veškeré informace pokud jsou udržovány tak na úrovni odborů a roztrženy a bez záruky kompletnosti.

NEVYUŽÍVÁNÍ IT NÁSTROJŮ, MANUÁLNÍ ÚKONY NAMÍSTO AUTOMATIZACE

Využívání IT nástrojů je výrazně pod standardem. IT systémy nejsou dostatečně vhodně propojeny, dochází k extrémně vysokému počtu manuálních úkonů bez přidané hodnoty. Oběh dokumentů v převážné většině probíhá papírovou formou.

Situaci lze jednoduše řešit zlepšením IT infrastruktury, využitím stávajících nástrojů, návazností využívání IT nástrojů a implementací robotické automatizace procesů (RPA). Důraz by měl být kladen především na agendu rozpočtu, dotací, elektronického oběhu dokumentace včetně finanční kontroly a controllingu.

1.2.2 Hlavní zjištění – personálně - organizační

PŘEKRÝVAJÍCÍ SE AGENDY ODBORU REGIONÁLNÍHO ROZVOJE A ODBORU STRATEGIE, PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTŮ

Agendy a činnosti odboru se výrazně překrývají – zejména zpracování a řízení koncepčních dokumentů, podpora inovací a průmyslu 4.0 a příprava a realizace projektů.

Aktuálně odbor regionálního rozvoje a odbor strategií, přípravy a realizace projektů naplňují vlastní koncepcí s omezenou mírou vzájemné koordinace.

Na jiných krajích neexistují současně dva odbory s natolik obdobnou agendou a překryvy. Je nutné vnímat, že stávající situace vede k nevhodnému dělení některých činností. Doporučení by mělo směřovat k urovnání procesů, zajištění centrální koordinace projektů, stejně jako k centrálnímu systému strategického řízení a plánování.

NEVYTÍŽENOST ZAMĚSTNANCŮ

Personální kapacity úřadu nejsou využívány optimálně a jejich rozdělení není rovnoměrné - jsou odbory, kde je personálních kapacit nadbytek, nebo odbory, kde personál chybí.

Průřezově existuje potenciál pro realizaci výrazných personálních úspor. Největší efekt lze úspory dosáhnout rozvojem IS a integrací. Oproti tomu například chybí pozice hlavního IT architekta a obdobně seniorní personalista.

PŘERUŠOVÁNÍ A ROZTRÍŠTĚNOST PROCESŮ

Některé procesy a agendy jsou rozděleny a zbytečně roztrženy, zajišťovány na více odborech současně.

Například proces realizace veřejných zakázek, v němž vystupují zejména odbor legislativně-právní (jakožto právní garant), odbor investic (většinový realizátor), ale některé odbory si zajišťují administraci veřejných zakázek navíc samostatně. Stejně je to mu i u projektového řízení a některých administrativních úkonů.

1.3 Hlavní doporučení

Kapitola obsahuje soupis hlavních doporučení v členění na doporučení rychlá, realizovatelná v horizontu roku, která však mohou mít okamžitý dopad na zvýšení efektivity řízení a doporučení systémová, která si vyžádají realizaci hlubších analýz.

Jak je uvedeno v závěrečné části návrhu, bude nutné pro všechna plánovaná opatření zpracovat společně se zainteresovanými subjekty implementační plán, který bude obsahovat detailní postup. V rámci implementačního plánu může dojít k redefinici konkrétního návrhu a vytěžení některých kapacit na kvalitativní rozvoj činnosti úřadu.

1.3.1 Rychlá doporučení s okamžitým dopadem na FTE

-  - 16  Sloučení odboru strategie, přípravy a realizace projektů s odborem regionálního rozvoje
-  - 9  Sloučení vybraných oddělení odboru školství, mládeže a tělovýchovy - oddělení správního, oddělení organizací a koncepcí a oddělení pro mládež, tělovýchovu a volný čas
- 6  Snížení nadhodnocených personálních kapacit odboru kanceláře hejtmana
-  - 5  Sloučení oddělení mediální komunikace a oddělení vnějších a zahraničních vztahů
- 5  Snížení nadhodnocených personálních kapacit odboru zdravotnictví
-  - 3  Sloučení oddělení přestupků a ekonomiky a oddělení kultury
-  - 3  Sloučení oddělení kontroly realizace projektů a oddělení veřejnosprávní finanční kontroly
-  - 2  Sloučení oddělení sociálních služeb a oddělení plánování a rozvoje služeb
- 2  Snížení nadhodnocených personálních kapacit u oddělení sociální práce
- 1  Zrušení oddělení všeobecné kontroly a stížností
- 1  Snížení nadhodnocených personálních kapacit na odboru investic
- +1  IT architekt na odbor informatiky a organizačních věcí
- +1  Seniorní personalista – zastřešující zavedení komplexní personální práce

Výše uvedené úspory jsou dosažitelné za předpokladu realizace procesů ve stávajícím rozsahu. U některých procesů je však žádoucí pracovat na jejich dalším rozvoji, což sebou nese požadavky na

personální kapacity (příkladem může být oblast veřejnosprávní kontroly, nebo metodická a obecně kontrolní činnost). Každá jednotlivá úspora je realizovatelná.

1.3.2 Systémová doporučení

Implementace systémových doporučení by měla být rozdělena do dvou vln.

Přičemž v první vlně by měla být implementována doporučení, u nichž lze identifikovat klíčovost pro rozvoj kraje, finanční přínosy popř. vysokou naléhavost. Druhá vlna reprezentuje doporučení se středně vysokým přínosem a s nižší naléhavostí.

1. vlna	2. vlna
S dopadem na snížení FTE - desítky  Integrace IS a automatizace procesů a elektronizace oběhu dokumentace (DMS – document management system) - desítky  Centrální zajištění agendy poskytování dotací z rozpočtu kraje a dalších vybraných dotačních titulů z jiných zdrojů financování - 15  Elektronizace ekonomických procesů - 8  Elektronizace ekonomických procesů v oblasti školství - 4  Elektronizace zadávání veřejných zakázek Bez dopadu na snížení FTE - Řízení interních zlepšovacích projektů a harmonizace procesů napříč krajským úřadem - Systémové ukotvení strategického řízení kraje - Posouzení účelnosti a hospodárnosti konzultačních a právních služeb - Zavedení systému projektového řízení	Bez dopadu na snížení FTE - Centralizace právních služeb na legislativně-právní odbor a výběru externí právní poradenské společnosti - Elektronizace realizace kontrol - Rozvoj systému controllingu a vytěžování dat - Zefektivnění fungování PR a propagace kraje/krajského úřadu - Rozvoj personálního IS - Přesun oddělení veřejných zakázek na odbor legislativně-právní - Přesun agend odboru v přenesené působnosti na odbor územního plánování a stavebního řádu a odbor správních činností a Krajský živnostenský úřad - Přesun agendy pořádání kulturních akcí a akcí v oblasti cestovního ruchu na oddělení cestovního ruchu

1.3.3 Rámcový postup implementace

Navrhujeme následující postup:

- 1) **Jmenování řídicího týmu pro zavádění změn** – v sestavě zástupce politické reprezentace, zástupce vedení kraje (Ředitel úřadu, případně jím pověřená osoba) a koordinátor zavádění navrhovaných opatření. **Koordinátor pro zavádění změn** (optimálně externí expert) by měl být nezávislý na fungování kraje.
- 2) **Odsouhlasení navrhovaných opatření** – na základě pravomoci Rady bude stanoven počet zaměstnanců zařazených do krajského úřadu a v kompetenci ředitele úřadu následná implementace navrhovaných opatření.
- 3) **Zpracování celkové IT architektury úřadu** – cílem je zpracování vstupu pro zavedení většiny opatření, kdy bez komplexní IT architektury a její optimalizované podoby bude zavádění většiny změn omezené.
 - a. Analýza stávajících IS a jejich vzájemných vazeb
 - b. Detailní analýza procesů a jejich pokrytí IS
 - c. Analýza potřeby pokrytí procesů IS
 - d. Identifikace rolí v rámci IS
 - e. Stanovení požadavků na architekturu IS
 - f. Zpracování architektury IS
 - g. Zpracování studie proveditelnosti zavedení vybraných IS, případně integrace stávajících IS (vztahuje se především k dotacím, vnitřnímu oběhu dokumentace, finanční kontrole, rozpočtu a finančnímu řízení)
- 4) **Sestavení implementačního týmu pro zavádění změn** – koordinátor zavádění změn navrhne tým, který bude odpovědný za postupnou přípravu kraje na zavedení změn. Součástí týmu by měla být osoba odpovědná za (implementační tým může být v případě potřeby funkčně rozšířen):

- a. **Manažer změny** – osoba odpovědná za komplexní řízení a koordinaci přípravy a následné zavádění změn
- b. **Procesní analytik** – osoba znalá procesů organizací ve veřejné správě a schopná koordinovat zpracování detailního procesního modelu organizace
- c. **Osoba odpovědná za správu a aktualizaci interních normativních aktů** – interní zaměstnanec s průřezovou znalostí interních právních předpisů
- d. **Personální manažer/personalista** – osoba odpovědná za rozmisťování zaměstnanců
- e. **Specialista na personální procesy** – osoba odpovědná za zavádění některých personálních opatření
- f. **ICT specialista** – osoba odpovědná za IS
- g. **Projektový manažer** – osoba odpovědná za řízení jednotlivých změnových projektů

Na pozice Manažer změny, procesní analytik doporučujeme na základě našich zkušeností využití externích personálních zdrojů.

- 5) **Stanovení realizačních týmů** – realizační týmy budou sestaveny za účelem zavedení konkrétních opatření. Bude se jednat o změnou dotčené zástupce odboru, nebo více odborů, pokud se opatření bude týkat více odborů.
- 6) **Sestavení plánu implementace jednotlivých opatření** – každý realizační tým navrhne detailní plán zavádění změn. Tento bude obsahovat detailní popis kroků, vyčíslení nákladů na zavedení změny a časový harmonogram, seznam odpovědných osob a dopad zavedené změny.
- 7) **Schválení plánu implementace** – plán implementace bude schválen vždy řídicím týmem pro zavádění změn postupem v souladu se zákonem a interními právními akty.
- 8) **Zavádění změn** – u krátkodobých změn se bude jednat o jednorázové provedení změny. U změn dlouhodobějšího charakteru bude nutné striktně dohlížet nad dodržováním plánu implementace.
- 9) **Průběžné vyhodnocování změn** – při úspěšném zavádění změn je nutné dbát na průběžné vyhodnocování dopadu zavedených změn.

1.3.4 Organizační struktura

Zobrazení stávající organizační struktury se změnami a navrhovanou organizační strukturu je níže.

STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

[illegible]

NAVRHOVANÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pověřenec pro GDPR 1 FTE	Odbor kancelář hejtmána 18 FTE +6 200 hodin DPČ	Útvar interního auditu 3 FTE	Odbor kancelář ředitele 29 FTE +2 024 hodin DPČ	Odbor legislativně právní 26 FTE	Odbor ekonomický 37 FTE -15 	Odbor investiční 13 FTE +300 hodin DPČ	Odbor strategického rozvoje, řízení projektů a dotací 79 FTE -16  +179 080 hodin DPČ	Odbor územního plánování a stavebního řádu 39 FTE +300 hodin DPČ	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy 47 FTE -8 	Odbor kultury a památkové péče 7 FTE	Odbor sociálních věcí 40 FTE +21 879 hodin DPČ	Odbor kontroly 36 FTE	Odbor informatiky a organizačních věcí 36,63 FTE	Odbor zdravotnictví 13 FTE	Odbor životního prostředí a zemědělství 47 FTE	Odbor dopravy a silničního hospodářství 21 FTE +1 640 hodin DPČ	Odbor majetkový 23 FTE + 300 hodin DPČ	Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad 51 FTE
	Pracoviště krizového řízení 3 FTE		Oddělení personálních věcí a vzdělávání 7 FTE	Oddělení právní 7 FTE	Oddělení rozpočtu a financování 11 FTE	Oddělení investic a údržby majetku kraje 11 FTE	Oddělení regionálního rozvoje 11 FTE	Oddělení územního plánování 9 FTE	Oddělení správní 19 FTE	Oddělení kultury 5 FTE	Oddělení sociální práce 15 FTE	Oddělení veřejnosprávní finanční kontroly a kontroly realizace projektů 14 FTE	Oddělení informatiky 8 FTE	Oddělení zdravotní správy 6 FTE	Oddělení zemědělství 10 FTE	Oddělení dopravní obslužnosti 18 FTE	Oddělení evidence a účtování o majetku kraje 12 FTE	Oddělení krajský živnostenský úřad 10 FTE
	Oddělení mediální komunikace a vnějších vztahů 6 FTE		Oddělení hospodářské správy 16 FTE	Oddělení legislativní 5 FTE	Oddělení účetnictví 10 FTE	Nezařazené 2 FTE	Oddělení cestovního ruchu 7 FTE	Oddělení stavebního řádu 15 FTE	Oddělení ekonomiky krajských financí 11 FTE	Nezařazené 1 FTE	Oddělení sociálních služeb a plánování a rozvoje služeb 24 FTE -2 	Oddělení přezkumu hospodaření obcí 19 FTE	Oddělení organizační 7 FTE -2 	Oddělení organizace zdravotních služeb 6 FTE	Oddělení životního prostředí 19 FTE	Nezařazené 2 FTE	Oddělení nakládání s majetkem kraje 10 FTE	Oddělení správních činností 15 FTE
	Sekretariát volených zástupců 6 FTE		Oddělení podpory řízení 5 FTE	Oddělení veřejných zakázek 11 FTE -4 	Oddělení rozpočtu a výkaznictví obcí 8 FTE		Oddělení fondů a programů EU 26 FTE	Oddělení památkové péče 4 FTE	Oddělení ekonomiky státních financí 15 FTE -8 			Nezařazené 3 FTE	Oddělení spisové a archivní služby 9 FTE -3 		Oddělení ochrany prostředí a udržitelného rozvoje 14 FTE			Oddělení dopravně správních agend 25 FTE
	Nezařazené 1 FTE			Nezařazené 2 FTE	Oddělení správy poplatků, odvodů a daní 6 FTE		Oddělení řízení a administrace krajských dotačních titulů 18 FTE	Oddělení pozemních komunikací 8 FTE	Nezařazené 1 FTE				Oddělení projektů a geografických IS 8 FTE		Nezařazené 3 FTE			Nezařazené 1 FTE
					Nezařazené 1 FTE		Nezařazené 2 FTE	Nezařazené 2 FTE					Nezařazené 2,63 FTE					

LEGENDA

	Budoucí snížení FTE
	Aktuální snížení FTE
	Aktuální navýšení FTE
	Organizační změna se snížením FTE
	Organizační změna bez změny FTE

2 Úvod

2.1 Účel dokumentu

Tento dokument je výstupem z realizace personálního auditu na Krajském úřadě Ústeckého kraje, který byl zahájen v dubnu 2018 a probíhal do srpna 2018. Většina údajů, o které se audit opírá, a které jsou určující například pro organizační vymezení a názvy pozic vychází z dubna 2018. U organizační struktury konkrétně 19. 4. 2018.

Hlavním cílem zakázky v rámci procesně-organizačního personálního auditu bylo:

- zhodnocení organizačního uspořádání Krajského úřadu Ústeckého kraje
- zhodnocení míry efektivity jednotlivých procesů zajišťovaných Krajským úřadem Ústeckého kraje
- na základě níže uvedených metod řešení a zjištění z nich plynoucích navrhnout doporučení pro organizační a personální optimalizaci

Specifickým cílem zakázky bylo komplexní posouzení:

- procesů z hlediska personálního a technického/IT zabezpečení
- efektivity výstupů
- organizačního ukotvení procesů

Součástí provedeného auditu dále 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, benchmarking, dotazníkové šetření, procesní analýza a SWOT 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 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	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

Název použité metody	Popis hlavních použitých metod
	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 vytíženost 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.
Benchmarking	Metoda benchmarkingu obecně spočívá v objektivním porovnání s dalšími relevantními subjekty a identifikace společných prvků a odlišností. V tomto případě byl benchmarking použit pro porovnání krajských úřadů z pohledu personálního zajištění procesů a jejich organizačního zajištění. Při analýze byly posouzeny organizační a geografické parametry všech krajů v České republice. Výjimkou je pouze Hlavní město Praha, které bylo vzhledem ke specifičnosti postavení úřadu z porovnání vynecháno. Pro získání detailnějších výsledků a specifičtějších informací bylo vytipováno pět krajů (Jihomoravský, Moravskoslezský, Olomoucký, Plzeňský a Zlínský), u nichž bylo provedeno podrobnější srovnání včetně identifikace důvodů organizačních a personálních odchylek. Výše uvedené kraje byly vybrány především na základě jejich obdobných charakteristik. Počtem obyvatel se Ústecký kraj nachází mezi Jihomoravským krajem a krajem Olomouckým. Velikostí území, počtem správních jednotek a vybranými sociodemografickými údaji se kraj blíží kraji Moravskoslezskému a Olomouckému, ale například počtem obcí se nachází mezi Olomouckým a Zlínským krajem. Počtem měst je kraj nejbližší kraji Plzeňskému.
Dotazníkové šetření	Dotazníkové šetření se používají ke sběru jak kvalitativních, tak kvantitativních informací s cílem získat velký počet homogenních dat, která mohou být s využitím statistických metod následně použita k získání relevantních názorů a odpovědí od velkého množství respondentů. V rámci této analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření mezi všemi zaměstnanci úřadu a jeho cílem bylo posoudit spokojenost zaměstnanců s řízením organizace (zpětná vazba, motivace zaměstnanců, identifikace silných a slabých stránek apod.). Za účelem větší otevřenosti respondentů ve formulaci odpovědí bylo dotazníkové šetření zpracováváno a analyzováno anonymně.
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

Název použité metody	Popis hlavních použitých metod
	a provedených individuálních rozhovorů.
SWOT analýza	SWOT analýza je všeobecně uznávanou analytickou metodou pro zhodnocení úspěšnosti organizace, její části či určitého konkrétního záměru. V tomto případě byla zaměřena na organizační řízení úřadu. V rámci analýzy došlo nejprve k vytipování silných a slabých stránek úřadu jakožto vnitřních faktorů ovlivňujících jeho chod. Poté byly identifikovány jednotlivé příležitosti a hrozby, kterým úřad čelí (tzv. vnější faktory).
Mezinárodní znalostní báze Deloitte	Společnost Deloitte je mezinárodní společnost, která již více než 170 let působí ve 150ti zemích světa a poskytuje své služby v oblasti auditu, daní, právního poradenství, finančního poradenství, personálních optimalizací a podnikových poradenských službách. Mezinárodní propojení poskytuje jedinečnou znalostní bázi a expertízu.

Tabulka 1 - Použité metody

Hlavní vstupem pro zpracování dokumentu byla realizace osobních rozhovorů a analýza interní dokumentace byla vstupem doplňujícím a to zejména z důvodu různé míry detailu, kvality a komplexnosti klíčových dokumentů, které jsou standardně používány jako vstupní zdroje pro zpracování obdobných zakázek.

Pracovní náplně, stejně jako organizační řád v mnohém neodrážely realitu stávající situace a neobsahovaly všechny činnosti zaměstnance, nebo naopak obsahovaly činnosti nad rámec reálného zapojení zaměstnance v procesech.

Vzhledem ke skutečnosti, že v podmínkách kraje není zaveden systém řízení kvality a úřad neměl zmapovány ani procesy, byla zpracována vrcholová mapa procesů. Mapa procesů byla zpracována u procesů klíčových a procesů, které zahrnují nejvíce personálních kapacit. Nejedná se tedy o vyčerpávající výčet. Zároveň jsou u odborů uvedeny především procesy, kde je odbor jejich vlastníkem. Většinou nejsou započítávány podpůrné a řídicí procesy, které jdou napříč úřadem a kde je vlastníkem jiný odbor. Jedná se především o procesy vztahující se k organizaci RUK a ZÚK, sekretariátům, ekonomice odborů, reportingu, případně dalším činnostem.

Dokument neobsahuje rovněž detailní popis průběhu procesu. Toto by mělo být zpracováno právě v době implementace výsledků auditu. Výčet podprocesů je pouze ilustrativní.

Analýza personálních kapacit a následné návrhy na jejich optimalizaci vychází především z posouzení celkového zatížení zaměstnance, který dané procesy zajišťuje. Největší potenciál personálních úspor vychází z optimalizačních hypotéz navázaných na centralizaci a zefektivnění zajištění jednotlivých procesů.

2.3 Použité pojmy

Proces – procesem se pro účely auditu rozumí soubor hlavních činností zajišťovaných jednotlivými odbory úřadu. Proces se dále člení na podprocesy. Pod pojmem proces je vnímán logických soubor činností, které mají jasně definovaný vstup/požadavek na zajištění procesu a výstup/výsledný efekt pro klienta.

Projekt – projektem se pro účely auditu rozumí jednorázové, neopakovatelné akce, které mají jasně ohraničený čas a rozpočet realizace. Nejedná se o činnosti, které jsou běžným procesem.

Dotace – dotací se pro účely auditu rozumí účelově poskytnuté finanční prostředky třetím stranám, do jejichž rozdělování se buď kraj zapojuje, nebo je přímo rozděluje. Pro účel optimalizace procesu poskytování dotací je však nutné rozlišovat jednotlivé druhy dotací.

Kvalifikační předpoklady pro výkon – jedná se o soupis kompetencí potřebných pro zajištění daného procesu. Jedná se tedy o kompetence, které by měl zaměstnanec na dané pozici mít rozvinuté.

Personální zajištění procesu – položka obsahuje soupis jmen, která daný proces zajišťují. Jednotlivá jména byla přiřazena k procesům z důvodů nevhodného pojmenování pozic, kdy docházelo k častým záměnám kapacit alokovaným na proces. Jmenovité přiřazení není zcela vhodné, ale vzhledem k nastavení systému v podmínkách úřadu jediné proveditelné.

Odpovědnost za proces – tato položka obsahuje informace z organizační struktury úřadu podle stavu k 19. 4. 2018. Obdobně jako u položky personální zajištění procesu se jedná o položku třídící. Jejím účelem je kategorizace pracovníka na proces. V optimálním případě by měl být vytvořen systém unikátních názvů pracovních pozic.

Kvantifikace – položka obsahuje v relevantních případech (většinou u procesů, kde dochází k návrhům na jejich optimalizaci) soupis hlavních výstupů procesu a jejich konkrétní počty.

Vývojové diagramy – vývojové diagramy a detailní popisy procesů byly použity u procesů, kde bylo nutné demonstrovat za účelem optimalizace jejich reálný průběh.

2.4 Struktura dokumentu

Dokument se dělí do celkem sedmi kapitol. První kapitola je věnována manažerskému shrnutí, které představuje hlavní zjištění a výsledky v rámci provedeného procesně-organizačního personálního auditu kraje. Druhá kapitola blíže specifikuje účel zpracování dokumentu a plánované výstupy včetně popisu metod, které byly k naplnění cíle dokumentu použity. Následující kapitola se věnuje analýze a zhodnocení současného stavu krajského úřadu a jeho organizačního a personálního řízení. Čtvrtá kapitola představuje návrhovou část práce a je v ní uveden soupis doporučení vedoucích k optimalizaci a zvýšení efektivity řízení a organizace úřadu. Akční plán implementace navrhovaných řešení je uveden v kapitole páté. Šestá kapitola obsahuje stávající organizační strukturu s vyznačenými změnami a navrhovanou organizační strukturu. Poslední kapitolu tvoří přílohy.

3 Stávající stav

V této části jsou představeny hlavní výsledky z analýzy současného stavu organizačního a personálního řízení úřadu. Postupně jsou rozebírány organizační uspořádání jednotlivých odborů a oddělení, jejich personální kapacity a jimi zajišťované procesy. Závěrem je provedeno celkové shrnutí situace a zhodnocení úřadu jakožto celku.

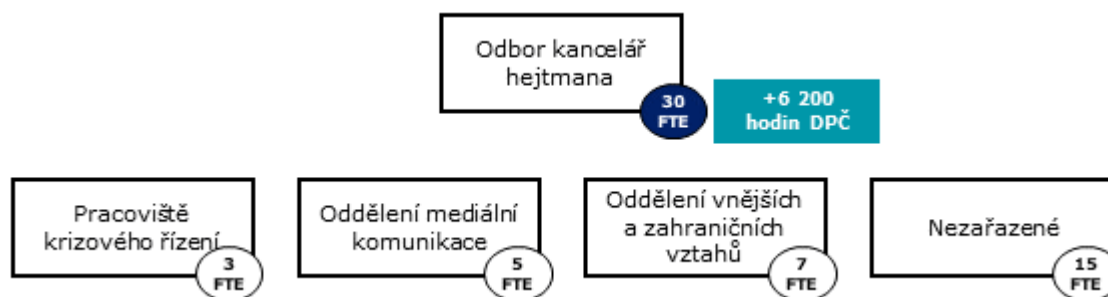
3.1 Odbor kancelář hejtmana

3.1.1 Organizační uspořádání odboru

Organizační uspořádání odboru odpovídá standardnímu nastavení jako na jiných krajských úřadech. Nestandardní je velké množství zaměstnanců zařazených mimo oddělení, řízených přímo vedoucím odboru.

Odbor kancelář hejtmana je tvořen celkově 30 FTE, přičemž jsou rozřazeni do třech oddělení. Další tři pracovní úvazky jsou na odboru zařazeny ve formě dohody o provedení práce v rozsahu 6 200 hodin (pakt zaměstnanosti, řidič, poradce hejtmana).

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 27 FTE.



Obrázek 1 - Organigram odboru kancelář hejtmana

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor kancelář hejtmana		1 FTE	1 vedoucí
	Pracoviště krizového řízení	3 FTE	1 vedoucí 2 úředník
	Oddělení mediální komunikace	5 FTE	1 vedoucí 2 úředník 2 zaměstnanec
	Oddělení vnějších a zahraničních vztahů	7 FTE	1 vedoucí 5 úředník 1 zaměstnanec

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Nezařazené	14 FTE	• 1 řidič • 1 ekonom • 1 úředník • 1 sekretářka vedoucího odboru • 1 sekretářka hejtmána • 6 sekretářka zastupitelů • 3 zaměstnanec

Tabulka 2 - Organizační zařazení odbor kancelář hejtmána

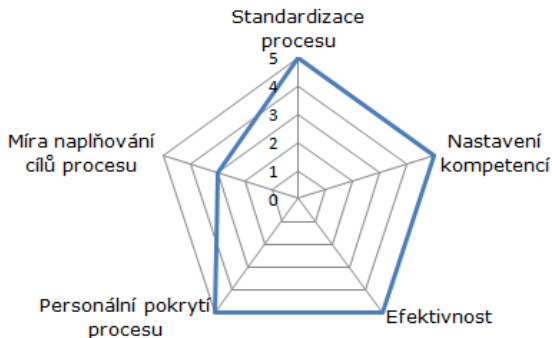
3.1.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení. Z pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců, stejně jako z názvů pracovních pozic, v řadě případů nevyplývá jejich reálné zapojení do procesů organizace. Jedná se například o pracovníce na pozici „zaměstnanec“ a „sekretářka zastupitelů“, které mnohdy zajišťují obdobnou činnost. Doporučujeme sjednotit terminologii názvů pracovních pozic a popisu pracovní náplně tak, aby více odpovídaly hlavním zajišťovaným činnostem zaměstnance.

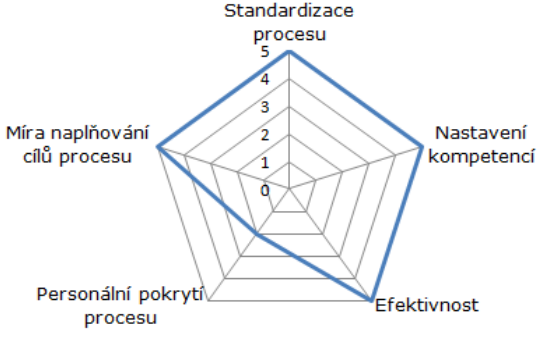
3.1.2.1 Oddělení mediální komunikace

Níže uvedené činnosti lze jen obtížně přesně kvantifikovat. Z porovnání s ostatními organizacemi lze konstatovat, že 3 zaměstnanci na plný úvazek (aktuálně je jedno pracovní místo neobsazené) jsou plně dostačující pro zajištění agendy úřadu včetně agendy směrem ke zřizovaným a zakládaným organizacím (centrální podpora PR a komunikace). Jako optimální se jeví jeden plný úvazek na sociální síť a internet a jeden úvazek na tištěná média a média tradiční. Rovněž jeden úvazek tiskové mluvčí je zcela dostačující vzhledem k počtu zajišťovaných úkonů, kdy věcnou část sdělení často zpracovává odpovědný zaměstnanec úřadu. Na základě analýzy výroční zprávy za rok 2017 bylo zjištěno, že nad rámec níže uvedeného, jsou čerpány služby ve výši více než 9 miliónů Kč na mediální prezentaci volených zástupců.

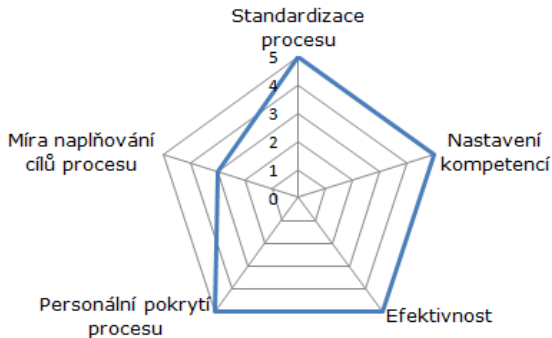
Karta procesu – Agenda tiskové mluvčí		
ID procesu	OKH_OMK_01	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Komunikace s médii Publikace tiskových zpráv Organizace tiskových konferencí Správa sociálních sítí	
Personální zajištění procesu	Jméno: Dosedělová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Komunikační dovednosti • PR, marketing, komunikace	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Internet • Média – TV, rozhlas • Tištěná média • Sociální síť	
Organizační vazba	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

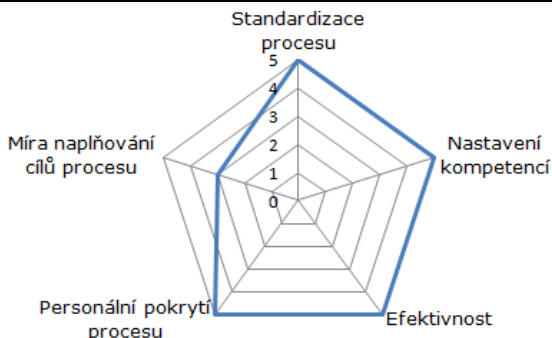
Karta procesu – Agenda tiskové mluvčí		
procesu		
Kvantifikace	Komunikace s médii – 1000zpráv/rok Publikace tiskových zpráv – 500/rok Organizace tiskových konferencí – 1x za 14 dní Správa sociálních sítí – průběžně, bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Proces je zajišťován. Nebyla sledována procesní pochybení. Existuje prostor pro zlepšení v oblasti komplexnosti PR, propagace a komunikace kraje a existuje prostor pro rozvoj komunikace aktivit zřizovaných (prostor pro zlepšení) a zakládaných organizací.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces probíhá, je standardizován, ale jeho cíle nejsou naplňovány. Neprobíhá dostatečně koordinovaně PR kraje jako celku.	

Karta procesu – Monitoring tisku		
ID procesu	OKH_OMK_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Monitoring tisku Publikace výsledků monitoringu tisku Distribuce výsledků monitoringu tisku	
Personální zajištění procesu	Jméno: Rytíř Hnízdil	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon Schopnost práce s informacemi	

Karta procesu – Monitoring tisku		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Internet	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Každý den komplexní monitoring médií	
Potenciál zefektivnění	Personální úspora na zajištění procesu a potenciál zajištění procesu externí službou monitoringu tisku.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – nadhodnoceno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá a je standardizován, ale je personálně nadhodnocen.	

Karta procesu – Elektronická média	
ID procesu	OKH_OMK_03
Odpovědnost za proces	Úředník
Relevantní podprocesy	Komunikace s médii Publikace tiskových zpráv Organizace tiskových konferencí Správa sociálních sítí

Karta procesu – Elektronická média		
Personální zajištění procesu	Jméno: Flochová	Zastupitelnost: Částečná
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Komunikační dovednosti • PR, marketing, komunikace • Digitální média	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Internet • Sociální sítě	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Proces je zajišťován. Nebyla shledána procesní pochybení. Existuje prostor pro zlepšení v oblasti komplexnosti PR, propagace a komunikace kraje a existuje prostor pro rozvoj komunikace aktivit zřizovaných a zakládaných organizací.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – Částečně naplňovány
	Proces je zajišťován, personální pokrytí je dostačující, ale nejsou naplňovány cíle procesu, jelikož efektivita PR neodpovídá potřebám kraje.	

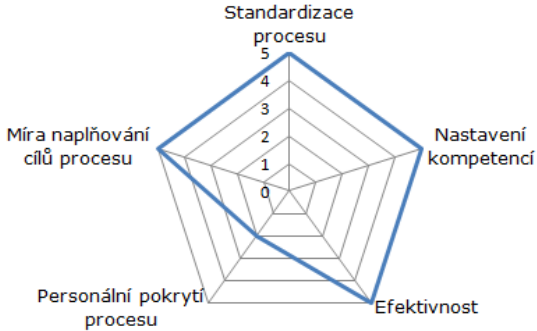
Karta procesu – Redaktor		
ID procesu	OKH_OMK_04	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Komunikace s médii Publikace tiskových zpráv Organizace tiskových konferencí Správa sociálních sítí	
Personální zajištění procesu	Jméno: Hnízdil	Zastupitelnost: Částečná
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Digitální média	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	- Zabezpečil vydávání Krajských novin Ústeckého kraje (osm celobarevných stran, měsíčně 380 000 výtisků do poštovních schránek v Ústeckém kraji). S distributorem krajských novin řešil průběžně zjištěné nedostatky v roznášce novin. - Uskutečnil výběrová řízení veřejných zakázek na tiskový a rozhlasový prostor pro informační sdělení Ústeckého kraje na rok 2017. - Zajistil publikování 6 stran v měsíčníku Metropol a zajistil též přípravu podkladů pro publikování v týdeníku Homér, Denících Vltava Labe Media vydávaných v ÚK (12 stran), Krajských novinách (Evropské vydavatelství), časopisu AMB Pohledy a v časopise GOLF v rozsahu dle smluv a objednávek.	
Potenciál zefektivnění	Proces je zajišťován. Nebyla shledána procesní pochybení. Existuje prostor pro rozvoj procesu v širší publikační činnosti a větším cílení informací o činnosti kraje v regionálním i republikovém tisku.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální

Karta procesu – Redaktor		
		Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces probíhá a je standardizován, stejně jako dostatečně personálně zabezpečen. Existuje však prostor z pohledu plnění cílů procesu. Jedná se především o větší rozsah redakční činnosti a větší pokrytí mediálního prostoru ČR. Nutno budovat pozitivní obraz kraje.	

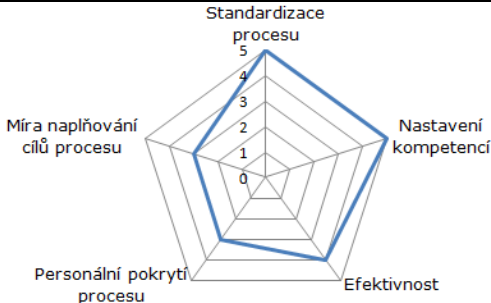
3.1.2.2 Oddělení vnějších a zahraničních vztahů

Činnost oddělení je závislá na politické potřebě a na aktivitě politické reprezentace. Jedná se o činnosti, které spočívají především v poskytování podpory volených zástupců při vnějších vztazích, při organizaci zahraničních návštěv a při jejich účasti na kulturních a společenských akcích. Jedna pozice nebyla v době realizace auditu obsazena, stejně jako u předchozího oddělení. Počet zaměstnanců v tomto počtu je zcela dostačující. Otázkou je možnost sloučení tohoto oddělení s oddělením mediální komunikace a tím další úspora úvazku na pozici vedoucího zaměstnance.

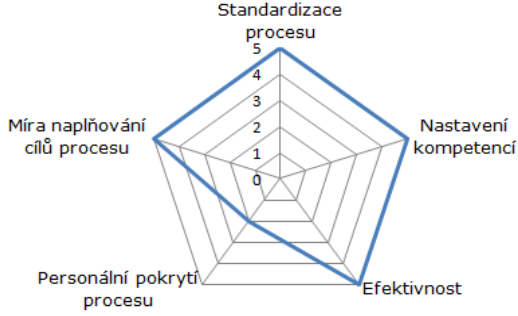
Karta procesu – Koordinace mezinárodních akcí		
ID procesu	OKH_OVZV_01	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Příprava mezinárodních akcí Realizace mezinárodních akcí Vyhodnocení mezinárodních akcí	
Personální zajištění procesu	Jméno: Jeřábková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost komunikace • Jazykové dovednosti • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Proces je zajišťován především pro účely kanceláře hejtmana, ale dotýkat se může jakéhokoliv jiného odboru, který identifikuje příležitost zapojení se do mezinárodní akce.	
Kvantifikace	Organizace akcí v řádu desítek výjezdů představitelů kraje do zahraničí a mezinárodních návštěv na území kraje.	
Potenciál zefektivnění	Větší propojení s činností ostatních odborů a oddělení, které se zapojují do obdobných akcí.	

Karta procesu – Koordinace mezinárodních akcí		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – nadhodnoceno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Existuje potenciál větší koordinace procesu, stejně jako potenciál realizace personálních úspor.	

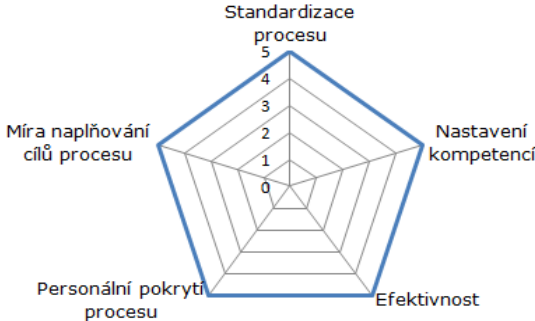
Karta procesu – Koordinace mezinárodních projektů		
ID procesu	OKH_OVZV_02	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Příprava mezinárodních projektů Realizace mezinárodních projektů Vyhodnocení mezinárodních projektů Vedení databáze mezinárodních projektů a jejich koordinace za kraj	
Personální zajištění procesu	Jméno: Jeřábková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost komunikace • Jazykové dovednosti • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	

Karta procesu – Koordinace mezinárodních projektů		
Kvantifikace	Bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Vytěžení koordinace mezinárodních projektů na úrovni celého kraje/krajského úřadu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Je zajišťován, ale byly shledány nadhodnocené personální kapacity. Projektové řízení není v podmínkách úřadu standardizováno. Díky tomu pak dochází k realizaci tematicky podobných projektů na více místech. Mezinárodní projekty a projekty příhraniční spolupráce realizují například RR a SPRP.	

Karta procesu – Protokol		
ID procesu	OKH_OVZV_03	
Odpovědnost za proces	Úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Příprava společenských akcí Metodická podpora Organizace společenských akcí Vyhodnocování společenských akcí	
Personální zajištění procesu	Jméno: Jeřábková Jarošová Tobiášová Vernerová Volf Zimová	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Protokol		
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost komunikace - Jazykové dovednosti - Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Proces je zajišťován pro všechny organizační jednotky, především pak pro volené zástupce kraje.	
Kvantifikace	Organizace nízkých desítek akcí spojených s účastí politiků.	
Potenciál zefektivnění	Realizace personálních úspor	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Je zajišťován, ale byly shledány nadhodnocené personální kapacity.	

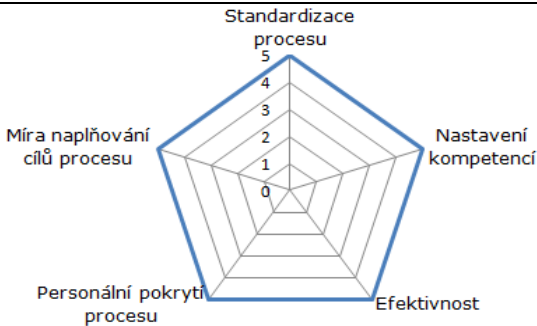
Karta procesu – Překlady	
ID procesu	OKH_OVZV_04
Odpovědnost za proces	Úředník
Relevantní podprocesy	Nerelevantní

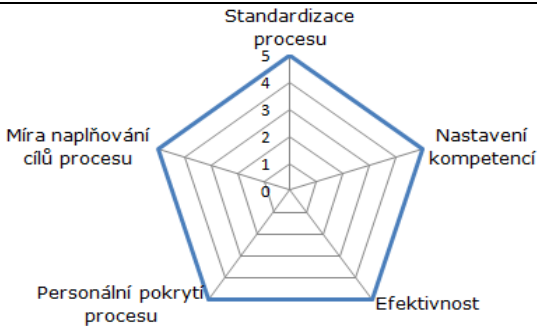
Karta procesu – Příklad		
Personální zajištění procesu	Jméno: Tobiášová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost komunikace - Jazykové dovednosti - Psaný projev - PC/notebook	
Technické/IT zajištění procesů		
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

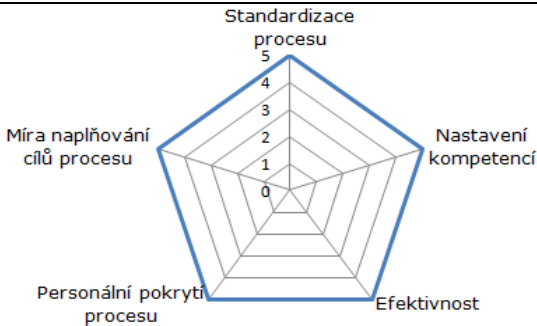
3.1.2.3 Pracoviště krizového řízení

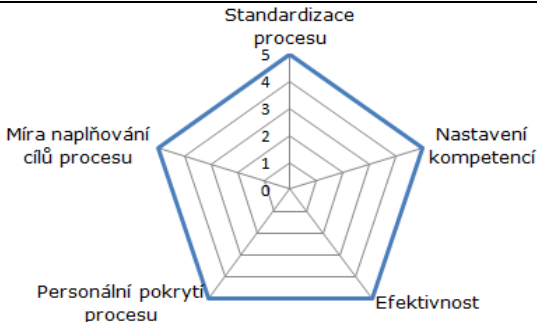
Pracoviště zajišťuje činnosti standardní pro obdobné organizační jednotky na jiných úřadech. Z hlediska kapacit je toto pracoviště pod celorepublikovým průměrem. Většina krajů má na

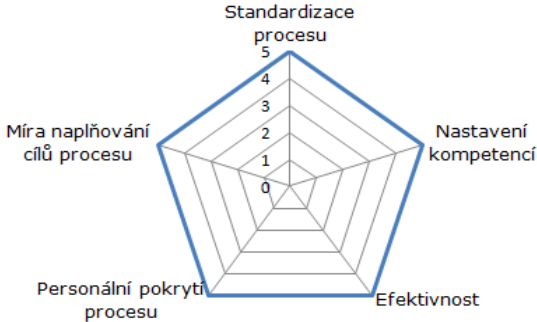
pracovišti krizového řízení a pracovištích obdobných 4 pracovníky. Z pohledu zajištění potřebných činností je však počet tři pracovníků zcela dostačující.

Karta procesu – Bezpečnostní rada kraje		
ID procesu	OKH_PKZ_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí pracoviště, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kucr	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost komunikace • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vybrané odbory se zapojují v mimořádných situacích.	
Kvantifikace	Bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Financování jednotek dobrovolných hasičů		
ID procesu	OKH_PKZ_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí pracoviště, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava financování Uvolňování finančních prostředků Vyúčtování	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kucr Tesař Čermák	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost komunikace • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Spolupráce především s odborem ekonomickým.	
Kvantifikace	Bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivně Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

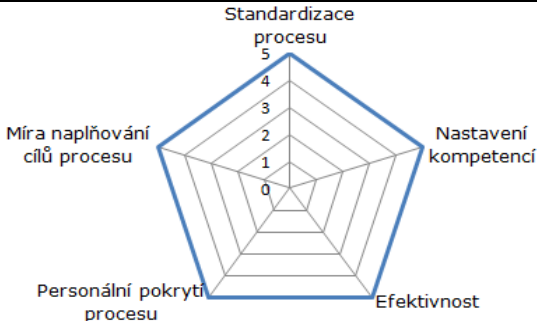
Karta procesu – Financování MZS a PČR		
ID procesu	OKH_PKZ_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí pracoviště, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava financování Uvolňování finančních prostředků Vyúčtování	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kucr Tesař Čermák	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost komunikace • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Spolupráce především s odborem ekonomickým.	
Kvantifikace	Bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Havarijní plán		
ID procesu	OKH_PKZ_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí pracoviště, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Vyhodnocení stávajících potřeb – průběžně Analýza potřeb Sestavení havarijního plánu Vyhodnocování havarijního plánu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kucr Tesař Čermák	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost komunikace • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Bez kvantifikace	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Krizové řízení		
ID procesu	OKH_PKZ_05	
Odpovědnost za proces	Vedoucí pracoviště, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Krizový plán kraje Krizový plán obcí Spolupráce se složkami IZS Spolupráce s mezinárodními institucemi Realizace mezinárodních projektů Krizový štáb	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kucr Tesař Čermák	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost komunikace • Organizační schopnost • Krizové řízení • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • GIS	
Organizační vazba procesu	Při přípravě krizového plánu spolupráce se všemi organizačními jednotkami a PO. V době krizových stavů s relevantními organizačními jednotkami. Přímá vazba na procesy jiných organizačních jednotek je především na územní plánování a regionální rozvoj.	
Kvantifikace	Jednotky drobných akcí ročně. Spíše metodická a koordinační činnost. Riziko průmyslového znečištění a povodní.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.1.2.4 Nezařazené

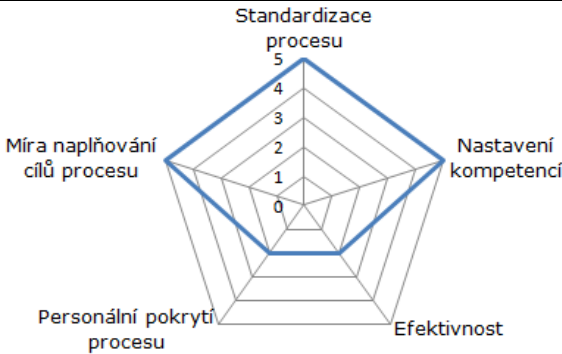
Počet zaměstnanců nezařazených do žádného oddělení řízených přímo vedoucím odboru je oproti jiným krajským úřadům velmi vysoký. Potenciál pro snížení počtu úvazků činí celkem 6 FTE, z 15 na 9 pracovních úvazků. Konkrétně by změna směřovala k úpravě počtu asistentek volených zástupců, zaměstnanců zajišťujících administraci dotačního titulu „Rodinné stříbro“.

Karta procesu – Autoprovoz		
ID procesu	OKH_N_01	
Odpovědnost za proces	Řidič, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Řízení motorového vozidla	
Personální zajištění procesu	Jméno: Plánička	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Loajalita	
Technické/IT zajištění procesů	• Automobil	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Autoprovoz	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

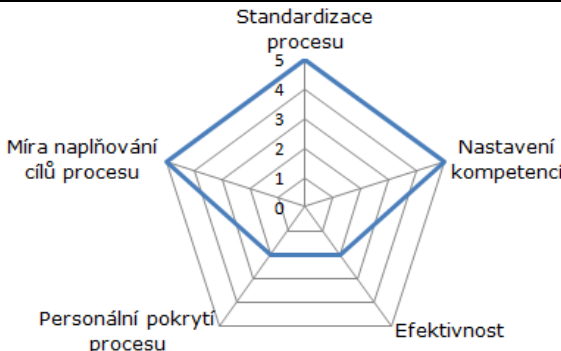
Karta procesu – Dotace z rozpočtu kraje		
ID procesu	OKH_N_02	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec Úředník	
Relevantní podprocesy	Rodinné stříbro • Příprava dotačního titulu • Vyhlášení dotačního titulu • Administrace dotačního titulu • Kontrola • Vyúčtování	
Personální zajištění procesu	Jméno: Šimicová Šváchová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost • Strategické myšlení • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Registr smluv • Registr de-minimis • IS 602	
Organizační vazba procesu	Přímá vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Podpora cca 24 akcí/rok	
Potenciál zefektivnění	Nevhodné organizační zařazení a potenciál centrálního zajištění administrace dotačních titulů.	

Karta procesu – Dotace z rozpočtu kraje

Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je nastaven a probíhá. Alokované kapacity jsou využívány neefektivně, nejsou tak optimálně naplňovány cíle procesu.	

Karta procesu – Sekretariát

ID procesu	OKH_N_03	
Odpovědnost za proces	Sekretářka vedoucího odboru, zaměstnanec Sekretářka hejtmána, zaměstnanec Sekretářka zastupitelů, zaměstnanec Sekretářka zastupitelů Sekretářka zastupitele Ekonom, zaměstnanec Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Sekretariát volených zástupců Sekretariát vedoucího odboru	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bolinová Nedomová Lísalová Klausová Moudrá Scheuflerová Fraňková Proftová Hanzová Šimicová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost	

Karta procesu – Sekretariát		
	Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - EZOP - Registr smluv - IS 602	
Organizační vazba procesu	Nepřímá vazba na všechny odbory dle agendy svěřené voleným zástupcům.	
Kvantifikace	Pro podpůrné pozice platí, že by se mělo vycházet ze standardní metodiky span of control, tj. optimálního rozsahu řízení. Pro podpůrné pozice obecně platí, že jedna taková pozice dokáže obsloužit více vedoucích/manažerů/pracovníků. Pro sekretářku je to obvyčejně menší tým, tj. 15-20 obsluhovaných osob, pokud se jedná o několik vedoucích a zbytek referentů. Výjimkou jsou exekutivní asistentky vrcholného vedení, které mají i organizační a další taktické úkoly. Zde je možné zúžit rozsah řízení až na 1:1. Pro potřeby KÚ navrhujeme jako optimální jednu asistentku na 4 volené zástupce.	
Potenciál zefektivnění	Nadhodnocené personální kapacity, což vede k procesní neefektivitě.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je personálně nadhodnocen, čímž je snížena jeho efektivita.	

3.1.3 Benchmarking

Odbor kancelář hejtmana zahrnuje dvě oddělení, která vykonávají agendu mediální komunikace, vnějších a zahraničních vztahů a také pracoviště krizového řízení. V odboru je velký počet nezařazených zaměstnanců na sekretářských a administrativních pozicích, včetně jedné pozice řidiče. Tím se neodlišuje od většiny stejných odborů na jiných krajských úřadech, u kterých odbor zajišťuje především vnitřní záležitosti, komunikaci s veřejností, novináři, jinými úřady apod. Některé kraje zahrnují pod odbor hejtmana i další atypická oddělení, jako např. oddělení

cestovního ruchu či právní a ekonomické, jedná se ale pouze o ojedinělé případy. Pracoviště krizového řízení je zde vytvořeno v souladu s praxí na většině dalších krajských úřadů, které však disponují rovnou oddělením krizového řízení či jeho obdobou (počet zaměstnanců oddělení je ovšem podobný jako u tohoto pracoviště a také agenda je obdobná). Toto oddělení se v různé podobě (v jednom případě i jako odbor) nachází na devíti krajských úřadech.

V porovnání s vybranými kraji (viz tabulka níže) lze také vidět, že odbor na Ústeckém kraji disponuje nejméně zaměstnanci. Sekretariát bývá mnohdy zařazen do odboru kancelář ředitele a mívá podobu samostatného oddělení. Na ústeckém krajském úřadě je také část agendy, kterou obvykle vyřizuje kancelář hejtmána nebo ředitele, vykonávána odborem informatiky a organizačních věcí, konkrétně oddělením organizačním. V Jihomoravském kraji je zase pod odborem hejtmána rovněž oddělení právní a ekonomické, které bývá většinou (i v případě Ústeckého kraje) zařazeno pod odbor ředitele jako oddělení hospodářské správy.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	30
Jihomoravský	39
Moravskoslezský	31
Olomoucký	36
Plzeňský	36
Zlínský	35

Tabulka 3 - Benchmarking odbor kancelář hejtmána

3.2 Odbor kancelář ředitele

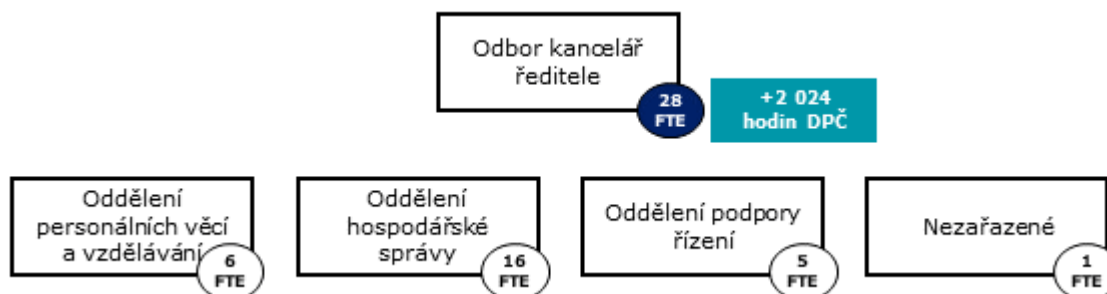
3.2.1 Organizační uspořádání odboru

Odbory kancelář ředitele jiných krajských úřadů mnohdy obsahují další agendy zaměřené na vnitřní řízení úřadu, zajištění podpůrných agend apod. S touto skutečností souvisí i zpravidla vyšší počty zaměstnanců na ostatních úřadech.

Do odboru je zařazeno celkem 28 zaměstnanců na plný úvazek a další pracovníci na DPČ v rozsahu 2 024 hodin. Odbor se člení celkem na tři oddělení, přičemž nejpočetnější je oddělení hospodářské správy, kde je evidováno celkem 16 FTE. Na DPČ jsou zařazeni zaměstnanci na pozicích úklid, psycholog, šatna a vstupní vzdělávání úředníků. Situace na jednotlivých odděleních je popsána níže dle stanovené organizační struktury.

Pracovní náplně a názvy pracovních pozic jsou opět ne zcela optimální z pohledu věcné náplně a vykonávané činnosti jednotlivých zaměstnanců.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 28 FTE.



Obrázek 2 - Organigram odbor kancelář ředitele

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor kancelář ředitele		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení personálních věcí a vzdělávání	6 FTE	1 vedoucí 1 personalistka 1 PaM, VŘ 2 mzdová účetní 1 vzdělávání
	Oddělení hospodářské správy	16 FTE	1 vedoucí 1 úředník 1 rozpočet 1 PO a BOZP 1 zásobování 1 energetik 3 řidič 1 správce autoparku 4 údržbář 1 pokladní 1 zaměstnanec
	Oddělení podpory řízení	5 FTE	1 vedoucí 3 zaměstnanec 1 sekretářka

Tabulka 4 - Organizační zařazení odbor kancelář ředitele

3.2.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

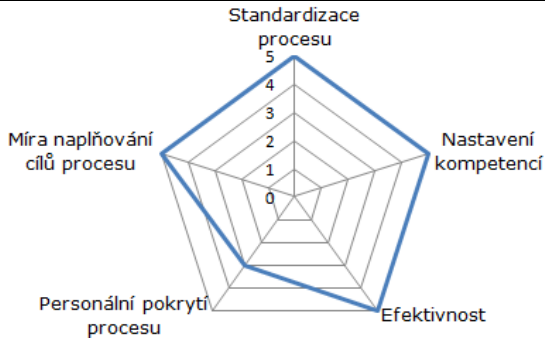
3.2.2.1 Oddělení personálních věcí a vzdělávání

Z provedené analýzy vyplývá, že v rámci úřadu není entita, která by zastřešovala personální práci v jejím širším pojetí. V tuto chvíli jsou zajišťovány pouze základní procesy spočívající spíše v administrativní práci, která je vyžadována ze zákona. Nikdo však systémově neřeší problematiku diverzifikace odměňování, motivace zaměstnanců, jejich hodnocení, práci s talenty, vyhledávání nových zaměstnanců, budování pozitivního PR kraje jako zaměstnavatele, rozmisťování zaměstnanců, řízení kapacit atp.

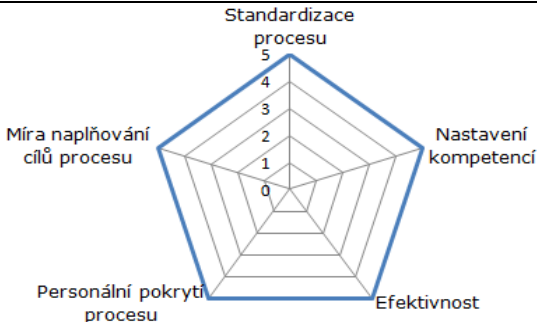
Oddělení se rovněž potýká s problémem nízké elektronizace, kdy řada procesů probíhá v tištěné (papírové) podobě. Příkladem je oblast výměny informací o zaměstnancích, kdy vedoucí nemá dostupné klíčové informace o svém podřízeném na vyžádání, a to přesto, že úřad disponuje nástroji pro zefektivnění personální práce (například vlastní licenci pro využívání softwaru FLUX).

Rizikem v podmínkách činnosti oddělení je nezastupitelnost dvou mzdových účetní, které mají nadstandardní počet klientů na jednu osobu. Ač vnímáme nedostatečně využití personální kapacity oddělení u pozice vedoucí oddělení a pracovníce zajišťující vzdělávání (rezerva cca 0,5 FTE), tak doporučujeme posílit kapacity oddělení o 2 FTE. Ty budou mít na starosti personální práci a dojde k posílení zastupitelnosti na pozicích mzdová účetní. Ačkoliv jsou celé 3 FTE na pozici mzdové účetní naddimenzované, pracovní pozici lze využít rovněž k zastoupení dalších administrativních činností (daňová přiznání, administrace smluv a dokumentace atp.).

Karta procesu – Mzdy	
ID procesu	OKŘ_OPV_01

Karta procesu – Mzdy		
Odpovědnost za proces	Mzdová účetní, úředník PaM, VR, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava mezd Účtování mezd Výplata mezd Daňová přiznání Srážky z mezd Statistiky Odměny voleným zástupcům Mzdové postupy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Popová Köpplová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost • Pečlivost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • MIS • FluxPaM	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Agenda je vykonávána pro 1412 zaměstnanců.	
Potenciál zefektivnění	Vysoké množství osob na jednu pracovníci, nehledě na skutečnost, že jedna pracovnice bude odcházet do důchodu. Nutno doplnit o 0,5 úvazku.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – poddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

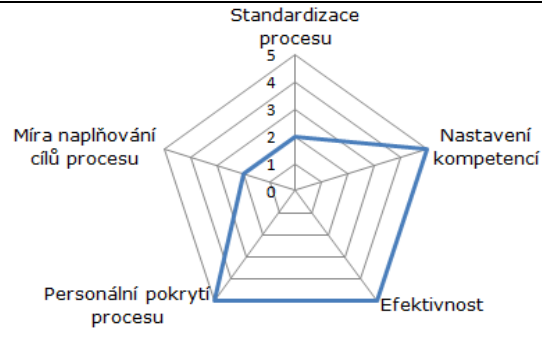
Karta procesu – Mzdy	
	Proces je zajišťován a standardizován, ale není dostatečně personálně pokrytý. Do budoucna riziko nezastupitelnosti.

Karta procesu – Docházka		
ID procesu	OKŘ_OPV_02	
Odpovědnost za proces	Personalistka, úředník	
Relevantní podprocesy	Editace docházky Statistiky Vstupy pro mzdy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Šubrtová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • MIS • FluxPaM	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Agenda je vykonávána pro 1412 zaměstnanců.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů

Karta procesu – Docházka		
		procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

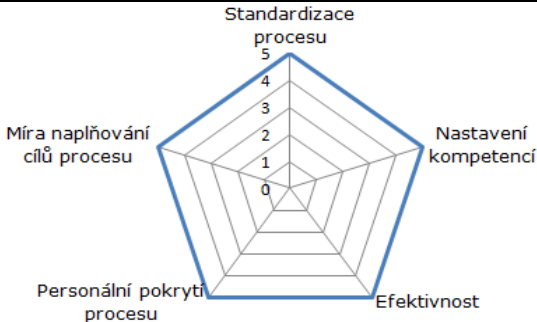
Karta procesu – Statistika, analýzy, benchmarking		
ID procesu	OKŘ_OPV_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	Statistické výkazy Přehledy Podklady pro Benchmarking krajů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kovářová Valnohová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Větší využití dat pro potřeby koncepčního řízení organizace. Stejně jako standardizace procesu, kdy v současné chvíli je minimum informací dostupné v citovatelné podobě a podobě, ve které by se dala data dále zpracovávat.	

Karta procesu – Statistiky, analýzy, benchmarking

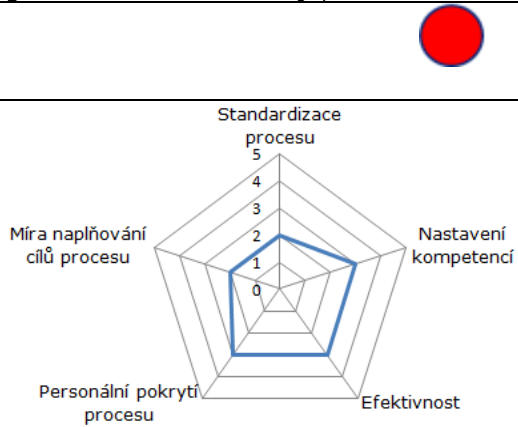
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – téměř nenastavena Nastavení kompetencí – Efektivnost – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – téměř nenaplňovány
	Proces není nastaven, tím nedochází ani k naplňování stanovených cílů.	

Karta procesu – Fond zaměstnavatele

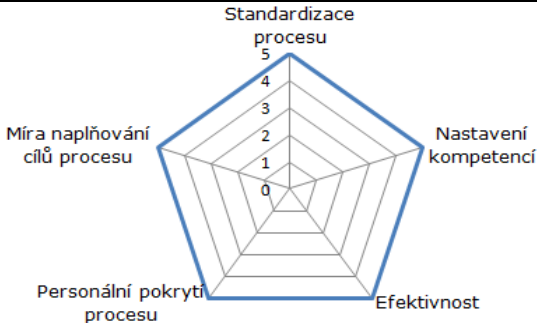
ID procesu	OKŘ_OPV_04	
Odpovědnost za proces	Personalistka, úředník	
Relevantní podprocesy	Řízení fondu Uvolňování prostředků Hospodaření s fondem	
Personální zajištění procesu	Jméno: Valňohová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - Navision	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál	Nerelevantní	

Karta procesu – Fond zaměstnavatele		
zefektivnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Personalistika		
ID procesu	OKŘ_OPV_05	
Odpovědnost za proces	Personalistka, úředník Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	Nábor zaměstnanců Adaptační proces Vzdělávání zaměstnanců Uvolňování zaměstnanců	
Personální zajištění procesu	Jméno: Šubrtová Kovářová Oslejová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - FluxPaM	
Organizační vazba	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

Karta procesu – Personalistika		
procesu		
Kvantifikace	Agenda je zajišťována pro 1412 zaměstnanců.	
Potenciál zefektivnění	Je klíčové zajistit rozvoj personálních procesů. Primárně by se mělo jednat o reálné zavedení systému hodnocení zaměstnanců, práci s talenty, efektivní rozmisťování zaměstnanců, budování PR jako zaměstnavatele, mentoring atp. Proces je nutné plně zajišťovat, stejně jako jasně nastavit kompetence v systému personální práce. Systém hodnocení stejně jako mentoringu v organizaci formálně existuje, není však reálně prováděn.	
Celkové zhodnocení procesu		
	Standardizace procesu – téměř nenastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – poddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – téměř nenaplňovány	
	Agenda je nastavena spíše okrajově. Existují základní postupy pro nábor zaměstnance, které vychází ze zákona, stejně jako vzdělávání. Nad rámec zákona v souladu s reálnými potřebami kraje není zajišťována.	

Karta procesu – Poradenství obcím		
ID procesu	OKŘ_OPV_06	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	Poradenství obcím v oblasti personalistiky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kovářová Valnohová Popová Köpplová	Zastupitelnost: Ano

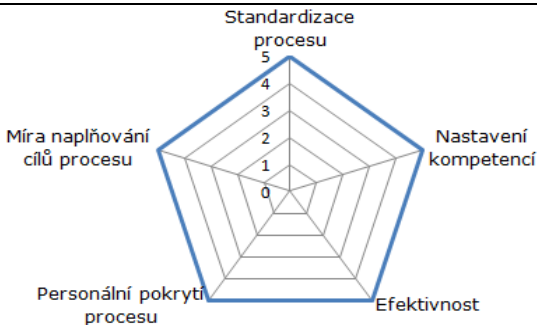
Karta procesu – Poradenství obcím		
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Komunikační dovednosti - Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.2.2.2 Oddělení hospodářské správy

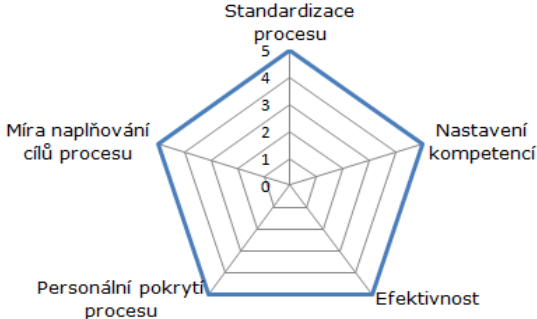
Hlavní náplní činnosti oddělení je zajištění správy vozového parku a zajištění běžného chodu úřadu a s ním související infrastruktury. Zajišťuje agendu pokladen a dalších vybraných podpůrných procesů.

Na základě posuzování personálních kapacit a organizačního uspořádání tohoto oddělení nejsou navrhovány personální ani organizační doporučení. Doporučujeme se zaměřit na elektronizaci procesů, což je z velké části společné i u ostatních oddělení a odborů. Z hlediska elektronizace především s vazbou na nakládání s majetkem a ekonomiku.

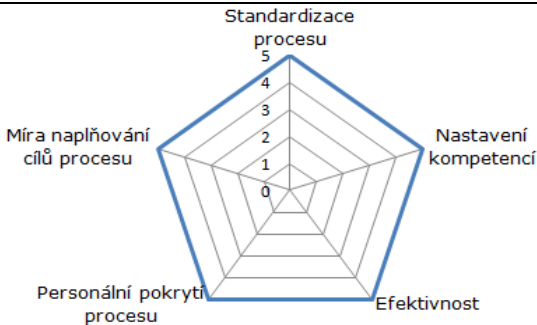
Na vůli krajského úřadu je využití personálních kapacit zaměstnanců, kteří jsou vytěžováni pouze nárazově. Za zvážení stojí koncentrace ostrahy jednotlivých objektů do tohoto oddělení a její zajištění interními kapacitami. Zde by bylo žádoucí zřízení centrálního přístupového místa – centrální vrátnice v budově A a v ostatních budovách zřízení přístupů prostřednictvím nasazení kamerového systému a centrálního hlásiče. Otázkou je zajištění požární bezpečnosti.

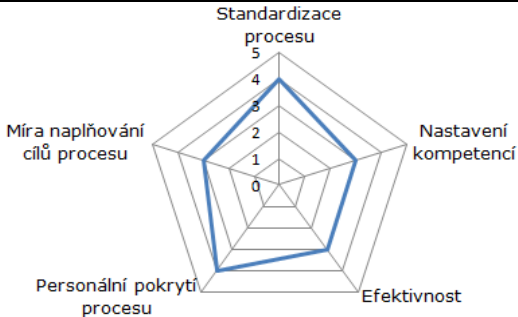
Karta procesu – Autoprovoz		
ID procesu	OKŘ_OHS_01	
Odpovědnost za proces	Řidič, zaměstnanec Správce autoparku, řidič, zaměstnanec Dispečer, řidič, zaměstnanec Správce autoparku, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Řízení automobilu Rezervace automobilů Správa vozového parku Správa systému KEMAS	
Personální zajištění procesu	Jméno: Fíla Hernych Horáček Růžička	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Loajalita • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • IS KEMAS	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Autoprovaz	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

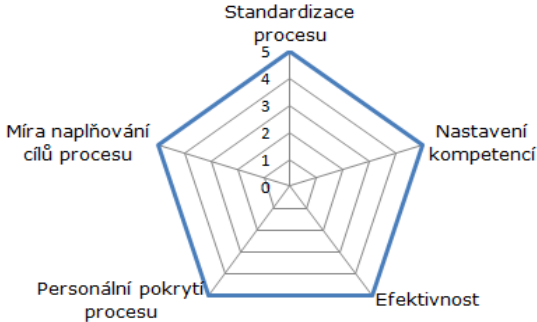
Karta procesu – Drobný hmotný majetek		
ID procesu	OKŘ_OHS_02	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Nákup Evidence Opravy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Lišková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál elektronizace procesu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Drobný hmotný majetek	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

Karta procesu – PO a BOZP		
ID procesu	OKŘ_OHS_03	
Odpovědnost za proces	BOZP a PO, úředník	
Relevantní podprocesy	Školení v oblasti PO a BOZP Koordinace zajištění agendy PO a BOZP	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pangrácová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Organizační schopnost - Schopnost práce s informacemi - PC/notebook	
Technické/IT zajištění procesů		
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

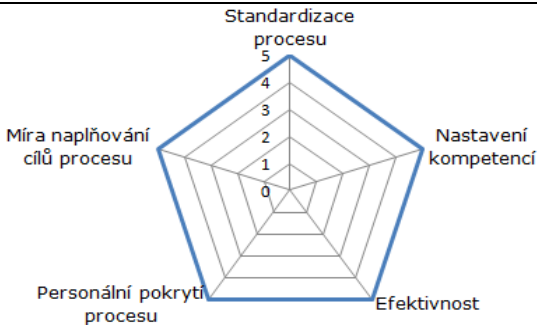
Karta procesu – Energetický management		
ID procesu	OKŘ_OHS_04	
Odpovědnost za proces	Energetik, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Energetik kraje	
Personální zajištění procesu	Jméno: Gottfried	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Celková koordinace agendy energetického managementu. Zavedení využívání moderních technologií při energetickém managementu – ISO, Smart Grid atp.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – téměř nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – mírně naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces probíhá dle nastavených pravidel. Kompetence jsou částečně nastaveny, ale nejsou jasně vymezeny hranice mezi organizačními jednotkami. Je nutná	

Karta procesu – Energetický management	
	celková koordinace agendy energetického managementu. Zavedení využívání moderních technologií při energetickém managementu – ISO, Smart Grid atp.

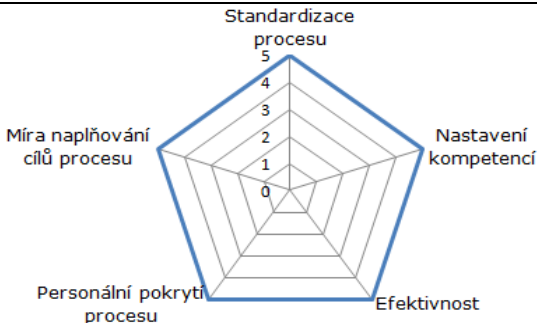
Karta procesu – Evidence odborné literatury		
ID procesu	OKŘ_OHS_05	
Odpovědnost za proces	Zásobování, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Krejčová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů

Karta procesu – Evidence odborné literatury		
		procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

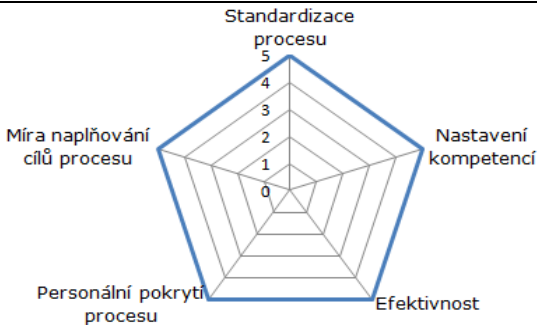
Karta procesu – Inspekční pokoje		
ID procesu	OKŘ_OHS_06	
Odpovědnost za proces	Zásobování, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Krejčová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • PC/notebook	
Technické/IT zajištění procesů		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Inspekční pokoje		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

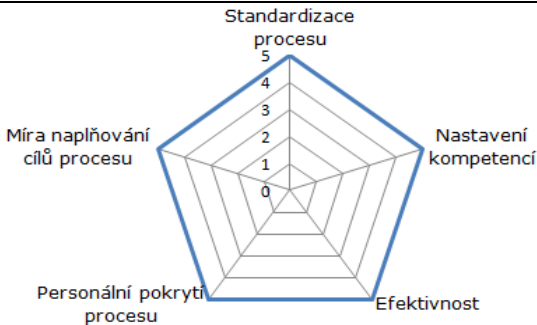
Karta procesu – Správa přístupů a oprávnění		
ID procesu	OKŘ_OHS_07	
Odpovědnost za proces	Zásobování, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Evidence dveřních tabulek Evidence klíčů Evidence razítek	
Personální zajištění procesu	Jméno: Krejčová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Organizační schopnost - Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Při vyšší elektronizaci vedení informací o zaměstnancích a propojení na optimalizaci IS FluxPaM je možná automatizace správy přístupů.	

Karta procesu – Správa přístupů a oprávnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

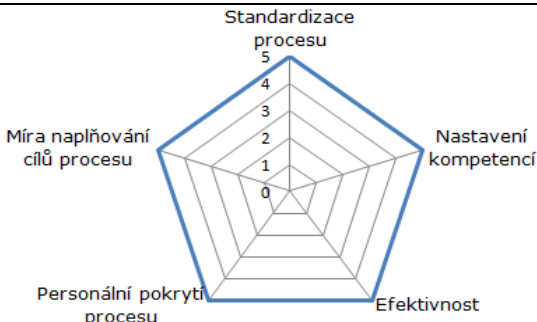
Karta procesu – Kancelářské potřeby		
ID procesu	OKŘ_OHS_08	
Odpovědnost za proces	Úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nákup Evidence Výdej	
Personální zajištění procesu	Jméno: Lišková Krejčová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • Pečlivost a svědomitost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

Karta procesu – Kancelářské potřeby		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

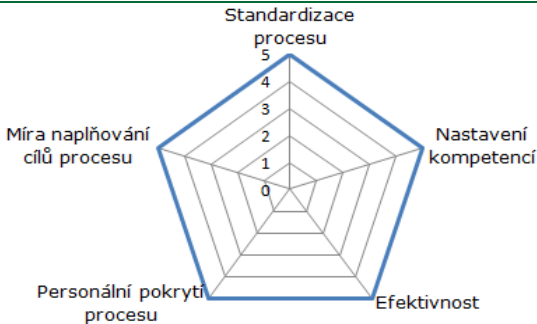
Karta procesu – Objednávky materiálu, DHM		
ID procesu	OKŘ_OHS_09	
Odpovědnost za proces	Zásobování, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Objednávky pro odbor Objednávky pro úřad	
Personální zajištění procesu	Jméno: Krejčová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • Pečlivost a svědomitost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

Karta procesu – Objednávky materiálu, DHM		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

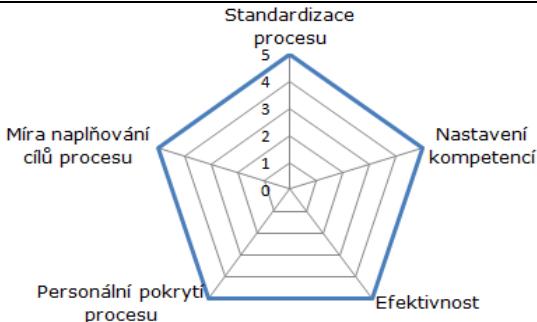
Karta procesu – Pokladna		
ID procesu	OKŘ_OHS_10	
Odpovědnost za proces	Úředník Zaměstnanec Pokladní, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Lišková Marešová Bischoffiová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • Pečlivost a svědomitost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP	

Karta procesu – Pokladna		
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Ekonomická správa fungování KÚÚK		
ID procesu	OKŘ_OHS_11	
Odpovědnost za proces	Rozpočet, úředník	
Relevantní podprocesy	Ekonomika, Ekonomická podpora SPZ Triangle - rozpočet	
Personální zajištění procesu	Jméno: Reisová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění	• PC/notebook • Navision • Controlling	

Karta procesu – Ekonomická správa fungování KÚÚK		
procesů	• EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu a SPZ Triangle, p.o.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Zajištění koordinace agendy a její koncentrace na jednom místě.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu –nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost –efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Údržba		
ID procesu	OKŘ_OHS_12	
Odpovědnost za proces	Údržbář, zaměstnanec Energetik, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Gottfried Mottl Hrubeš Žahour Musil	Zastupitelnost: Ano

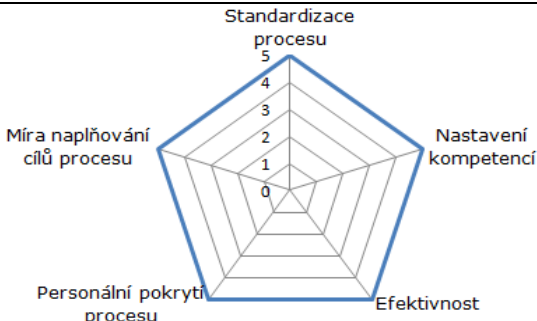
Karta procesu – Údržba		
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Organizační schopnost - Flexibilita	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciální využití v kombinaci s ostrahou objektu, pokud by byla zajišťována vlastními kapacitami.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.2.2.3 Oddělení podpory řízení

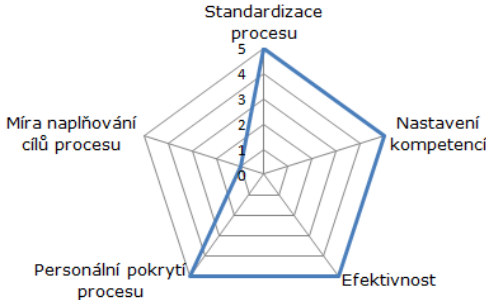
Hlavním cílem činnosti oddělení by měla být koordinace aktivit, které se dotýkají více odborů, tedy aktivit průřezových a systémových. Systémově tak v podmínkách úřadu neexistuje organizační jednotka, která by systémově působila na zavádění změn a zlepšování činnosti úřadu. Tato skutečnost je jedním z hlavních důvodů vysoké míry neefektivit a selhání, která jsou identifikována v této zprávě. Je bezpodmínečně nutné, aby se činnost tohoto oddělení reálně zaměřovala na systémové zefektivňování chodu úřadu/kraje jako celku. Stejně tak by oddělení mělo být moderátorem komunikace mezi jednotlivými odbory. Aktuálně k tomuto propojování odborů a oddělení dochází spíše nahodile, nefunguje vnitřní výměna informací a nejsou sdíleny znalosti napříč úřadem.

Dalším aspektem je potřeba užšího propojení činnosti tohoto oddělení a interního auditu. Cílem interního auditu by mělo být odhalování vnitřních neefektivit, případně protiprávního jednání zaměstnanců i organizačních jednotek. Na základě předchozích nálezů interního auditu, který by měl být vykonáván rovněž komplexněji, by oddělení podpory řízení mělo přicházet s optimalizačními opatřeními a ty následně implementovat.

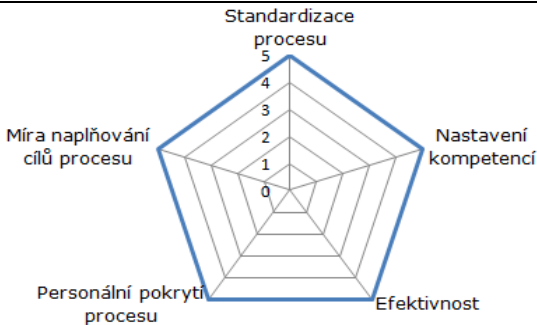
Karta procesu – Sekretariát		
ID procesu	OKŘ_PR_01	
Odpovědnost za proces	Sekretářka, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Sekretariát ředitele Sekretariát odboru kancelář ředitele	
Personální zajištění procesu	Jméno: Tůmová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Proces probíhá napříč celým úřadem. Dotýká se všech odborů.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Sekretariát		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

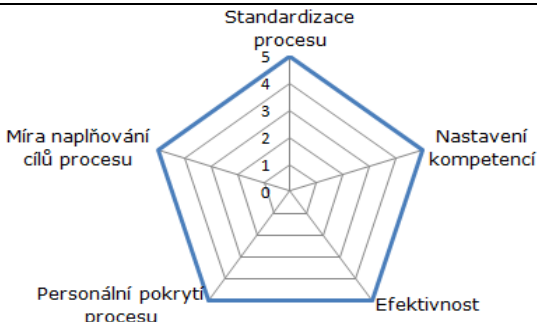
Karta procesu – Benchmarking		
ID procesu	OKŘ_PR_02	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Sběr vstupů Vyhodnocování vstupů a dat Komunikace s ostatními kraji	
Personální zajištění procesu	Jméno: Benešová Jahodová Rennerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Analytické schopnosti - Organizační schopnosti - PC/notebook	
Technické/IT zajištění procesů		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál	Benchmarking a přenos příkladů dobré praxe není využíván. Doporučujeme více	

Karta procesu – Benchmarking		
zefektivnění	využívat přenos příkladů z jiných krajů a využívat data z benchmarkingu při zefektivnění činnosti.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři, je personálně pokryt, avšak nejsou naplňovány jeho cíle.	

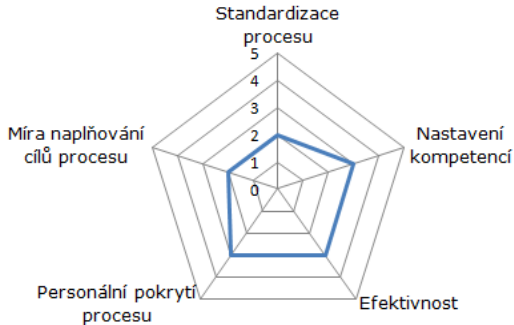
Karta procesu – Firemní školka		
ID procesu	OKŘ_PR_03	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Dvořáková Jahodová Rennerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na SMT a OPV.	

Karta procesu – Firemní školka		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

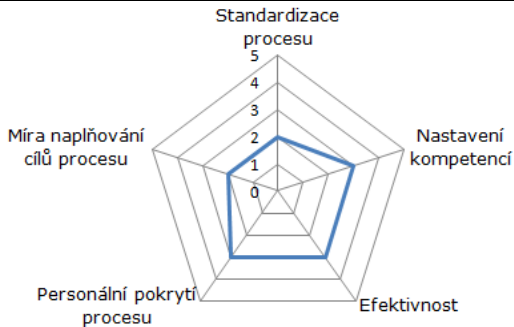
Karta procesu – Jazykové vzdělávání		
ID procesu	OKŘ_PR_04	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Varhulíková	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Lektorské dovednosti • Organizační schopnosti • Jazykové znalosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	

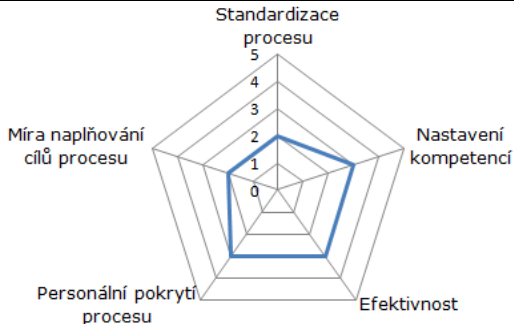
Karta procesu – Jazykové vzdělávání		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Koordinace meziodborové spolupráce		
ID procesu	OKŘ_PR_05	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Jahodová Rennerová	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Lektorské dovednosti • Organizační schopnosti • Jazykové znalosti • Mediace a vyjednávání • Projektové řízení a strategické řízení a plánování	

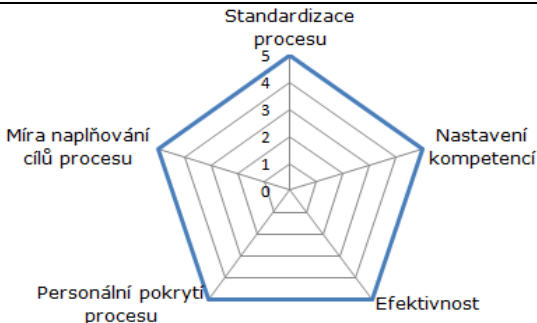
Karta procesu – Koordinace meziodborové spolupráce		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Proces je organizačně navázán na všechny odbory KÚÚK. Spolupráce pak především probíhá s odbory AUD, LP a INF.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Proces je vykonáván nesystematicky. Je nutné jej rozvinout, nastavit postupy související se zaváděním změn koordinaci průřezových aktivit.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – téměř nenastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – téměř nenaplňovány
	Proces neprobíhá, jak by probíhat měl. Je nutné klást důraz na nastavení systému implementace průřezových opatření. V současné době není nikdo, kdo by odpovídal za koordinaci průřezových opatření v rámci úřadu. Tento systém není nastaven, což má negativní vliv na rozvoj úřadu a jeho efektivní chod.	

Karta procesu – Organizace akcí kraje	
ID procesu	OKŘ_PR_06
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, zaměstnanec Zaměstnanec
Relevantní podprocesy	Příprava akce Koordinace akce Vyhodnocení akce

Karta procesu – Organizace akcí kraje		
Personální zajištění procesu	Jméno: Jahodová Rennerová Benešová Dvořáková Varhulíková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Jednotky akcí	
Potenciál zefektivnění	Proces by měl být přesunut na jiný odbor a zaměstnanci zařazení v OKŘ by měli být do organizace akcí zapojováni jen jako členové týmu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – téměř nenastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – téměř nenaplňovány
	Proces není standardní, nejsou nastavena jasná pravidla pro výběr akce, kterou bude odbor organizovat. Je nutné stanovit celouřadově odpovědnost za organizaci a realizaci akcí.	

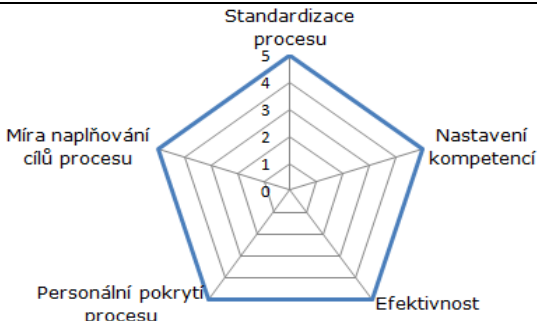
Karta procesu – Projektové řízení		
ID procesu	OKŘ_PR_07	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, zaměstnanec Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Příprava akce Koordinace akce Vyhodnocení akce	
Personální zajištění procesu	Jméno: Jahodová Rennerová Dvořáková Benešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti • Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Projekty jsou realizovány napříč úřadem/krajem. Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	V současné době pouze podíl na realizaci projektu.	
Potenciál zefektivnění	Navrhujeme centrální zajištění projektového řízení. Realizace projektů by měla zároveň probíhat koordinovaně a ne útržkovitě. Pak dochází k nevytěžení potenciálu původního věcného zaměření projektu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nenastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány

Karta procesu – Projektové řízení	
	Proces není standardizovaný, oddělení vykonává nahodilé projekty. Ke koordinaci projektů dochází nedostatečně.

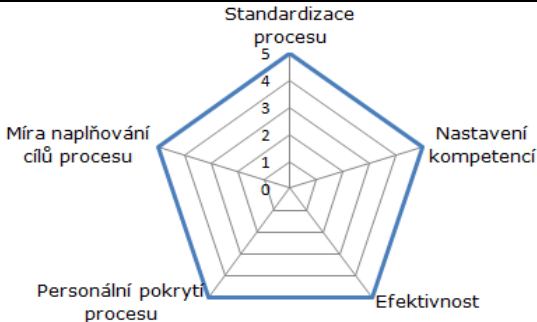
Karta procesu – Překlady a tlumočení		
ID procesu	OKŘ_PR_08	
Odpovědnost za proces	Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Varhulíková	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Lektorské dovednosti • Organizační schopnosti • Jazykové znalosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů

Karta procesu – Překlady a tlumočení		
		procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Triangl		
ID procesu	OKŘ_PR_09	
Odpovědnost za proces	vedoucí oddělení Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Zřizovatelské činnosti • Materiály do rady • Koordinace komunikace • Strategie	
Personální zajištění procesu	Jméno: Benešová Jahodová Rennerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Organizační schopnost • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • Controlling • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Organizačně je navázán především na odbory MAJ, INV, LP, KH, RR, EK	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Triangl		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá dle nastavených pravidel. Kompetence jsou nastaveny, je nutná stálá komplexní koordinace agendy, kterou ve spolupráci zejména s odbory KR, INV a MAJ vykonává SPZ Triangl, p.o.	

Karta procesu – Vnitřní normativní akty		
ID procesu	OPŘ_KR_10	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Evidence	
Personální zajištění procesu	Jméno: Dvořáková Jahodová Rennerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Trpělivost - PC/notebook	
Technické/IT zajištění procesů		
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál	Nerelevantní	

Karta procesu – Vnitřní normativní akty		
zefektivnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.2.3 Benchmarking

Odbor kancelář ředitele zahrnuje oddělení personálních věcí a vzdělávání, hospodářské správy a podpory řízení. Tato oddělení by se dala označit za základ, který je ve velké míře zastoupen na stejných odborech v jiných krajích. Některé kraje do odboru zařazují další oddělení, jako např. oddělení informatiky, nebo kybernetické operační centrum. V odborech kanceláře ředitele se také někdy vyskytuje oddělení krizového řízení či obdobné. Ústecký krajský úřad má pracoviště krizového řízení spadající pod odbor kancelář hejtmána, což je praxe větší části krajů.

V porovnání s vybranými kraji (viz tabulka níže) je počet zaměstnanců odboru na Ústeckém kraji velmi nízký při srovnatelné agendě, a to i v případě Olomouckého kraje, který má méně obyvatel. Plzeňský kraj má samostatný odbor bezpečnosti a krizového řízení, který je většinou jakožto oddělení součástí odboru ředitele či hejtmána. Jihomoravský kraj zahrnuje pod kancelář ředitele i kybernetické operační centrum, jehož agendu většinou vyřizují odbory informatiky. V tomto kraji je také pod kancelář ředitele personálně mohutné (49 zaměstnanců) oddělení hospodářské správy, které v jiných porovnávaných krajích disponuje polovičním nebo menším počtem zaměstnanců (např. v Plzeňském kraji pouze sedmi). Zlínský kraj zase zahrnuje pod kancelář ředitele oddělení informatiky, což se neobjevuje v žádném jiném porovnávaném kraji.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	28
Jihomoravský	71
Moravskoslezský	46
Olomoucký	41
Plzeňský	10

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Zlínský	56

Tabulka 5 - Benchmarking odbor kancelář ředitele

3.3 Odbor legislativně-právní

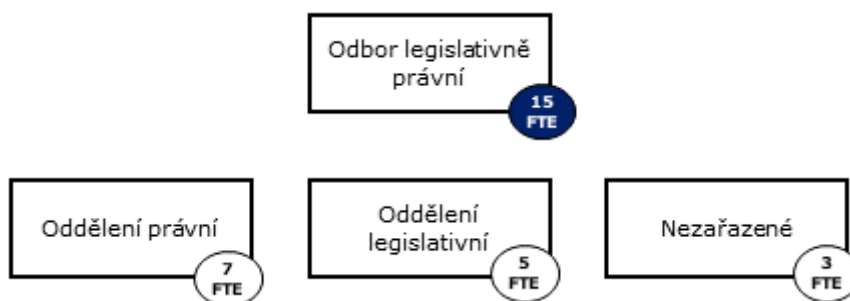
3.3.1 Organizační uspořádání odboru

Činnost odboru spočívá především v právním poradenství ostatním odborům. Odbor by měl disponovat odborníky na jednotlivá věcná témata spadající do kompetence kraje. Mezi ostatními kraji neexistuje jednotný přístup k zajištění této agendy. V Ústeckém kraji je uplatňován koncentrovaný model, kdy jsou právníci alokováni na konkrétním odboru. Tento model má stejně jako jiné modely uplatňované v rámci jiných krajů své výhody i nevýhody. Výhodou je koncentrace nejen právních kapacit, ale rovněž znalostí a kompetencí právníků, vyšší zastupitelnost, a především jednotný právní názor. Nevýhodou je při liniové organizační struktuře nutnost absolvování mnohdy komplikovanějších vnitřních postupů. Výhodou modelu pak může být nižší míra koncentrace na odborné téma, které je řešeno odvětvovým odborem. Nevýhody se však dají eliminovat právě větším důrazem na mezioborovou spolupráci a přímé propojení právníka s odborem bez nutnosti absolvovat administrativní postupy.

Mimo interního zajištění čerpá odbor jako podporu své činnosti na specializované právní úkony poradenské a konzultační právní služby. Náklady na tyto služby se pohybují mezi 2 – 2,5 milióny korun ročně. Finanční prostředky na externí právní poradenství čerpá dále už jen odbor dopravy, který za poslední 2 roky vynaložil za tyto služby více jak 24 miliónů korun. O míře čerpání finančních prostředků na právní poradenství pro odbor dopravy, ani o konkrétním obsahu vykonaných služeb, nemá legislativně-právní odbor přehled.

Odbor je tvořen celkem 15 FTE a dělí se do dvou oddělení. Dva pracovní úvazky nejsou zařazeny do žádného z oddělení a jsou řízeny přímo vedoucím odboru (sekretářka a pohledávky, servis).

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 15 FTE.



Obrázek 3 - Organigram odbor legislativně-právní

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor legislativně-právní		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení právní	7 FTE	1 vedoucí 6 právník
	Oddělení legislativní	5 FTE	1 vedoucí 1 zřizovací listiny 1 právník 1 registr smluv 1 úředník

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Nezařazené	2 FTE	• 1 pohledávky, servis • 1 sekretářka

Tabulka 6 - Organizační zařazení odbor legislativně-právní

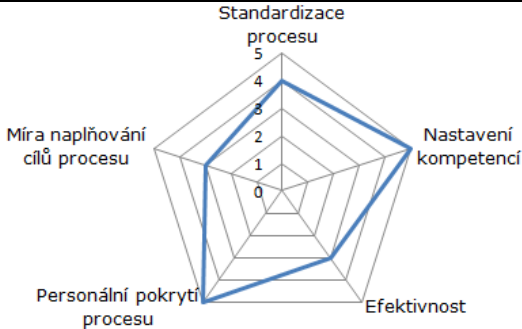
3.3.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

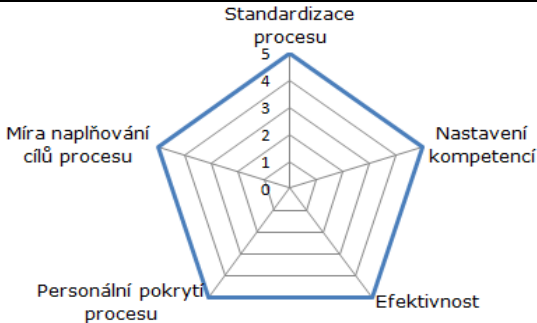
3.3.2.1 Oddělení právní

Hlavní náplní činnosti oddělení je právní poradenství ostatním odborům. Obdobně je na tom vnímání činnosti oddělení ze strany ostatních odborů. Některé odbory vidí celou řadu bariér, především s ohledem na flexibilitu a rychlost získávání informací/podkladů od právníků. Na druhou stranu u velké části odborů funguje přímá komunikace s jím svěřeným právníkem. Cílem je, aby takto operativní, flexibilní a věcně správná komunikace probíhala směrem ke všem odborům a oddělením.

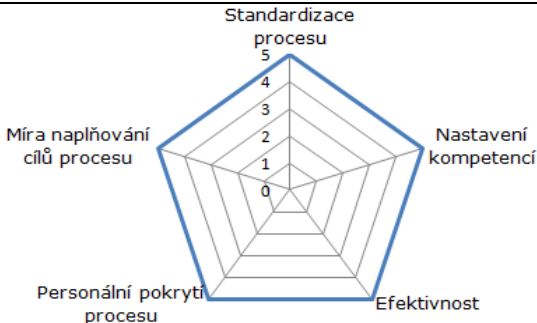
Karta procesu – Právní poradenství		
ID procesu	LP_OP_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Právník, úředník	
Relevantní podprocesy	Školství, mládež a tělovýchova Kultura, památková péče Nakládání s majetkem kraje Zemědělství, životní prostředí Dotace Územní plánování Sociální věci a zdravotnictví Nastavení financování sociálních služeb Veřejné zakázky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Synek Bezdíčková Peřinová Richter Jirsová Kleinová Boháček	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti • Kritické myšlení • Syntéza	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

Karta procesu – Právní poradenství		
Kvantifikace	Desítky právních úkonů na jednoho zaměstnance za měsíc. Díky svěřeným agendám je vytíženost jednotlivých právníků obdobná. Je však nutné zohledňovat odbornost právníka a jeho profesionalitu.	
Potenciál zefektivnění	Zajištění pokrytí všech oblastí potřeb právního poradenství. Stejně tak je nutné lépe nastavit pravidla komunikace mezi právníky a ostatními odbory – větší osvěta odborů. Potenciál je rovněž ve vytěžení personálních kapacit. Nutné je také zefektivnění právního poradenství ze strany externích poskytovatelů služeb.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – téměř nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Nejsou pokryty všechny oblasti, které se vztahují k činnosti kraje. Největší mezera je v právním poradenství v oblasti dopravy. Dále je nutné klást důraz na zefektivnění komunikace mezi tímto odborem a odbory ostatními. Návrh na optimalizaci se týká spíše vazby na odbor dopravy, kde jsou čerpány externí právní služby, které by měly být zajišťovány v rámci tohoto procesu.	

Karta procesu – Právní zastupování kraje		
ID procesu	LP_OP_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Právník, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Synek Bezdičková Peřinová Richter Jirsová Kleinová	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Právní zastupování kraje		
	Boháček	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Analytické schopnosti - Kritické myšlení - Syntéza - Komunikační a prezentační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Jednotky případů na jednoho právníka. Jedná se o dlouhodobější aktivity.	
Potenciál zefektivnění	Nutno pokrýt všechny oblasti, které se týkají agend svěřených kraji. Zde bude kladen důraz na správní řízení.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Nejsou pokryty všechny oblasti, které se vztahují k činnosti kraje. Největší mezera je v právním poradenství v oblasti dopravy, správního řízení, veřejné podpory a dalších vybraných činností.	

Karta procesu – Správní žaloby	
ID procesu	LP_OP_03
Odpovědnost	Vedoucí oddělení, úředník Právník, úředník

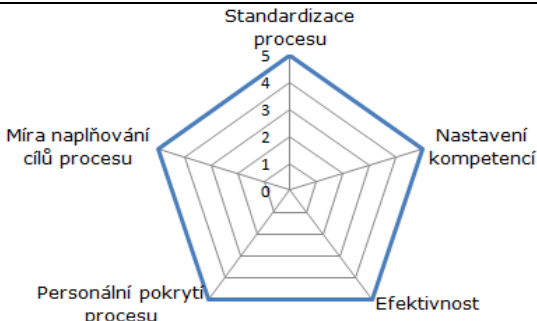
Karta procesu – Správní žaloby		
za proces		
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bezdíčková Boháček Peřinová Richter Kleinová Jirsová Synek	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti • Kritické myšlení • Syntéza • Komunikační a prezentační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Jednotky případů za rok.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Správní žaloby	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

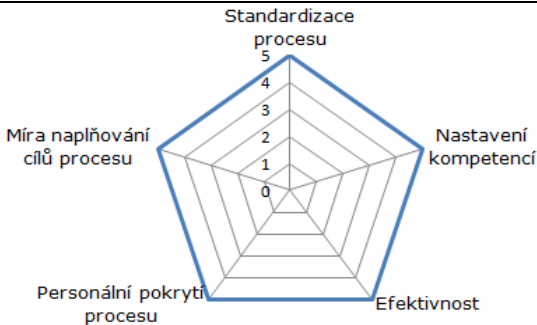
3.3.2.2 Oddělení legislativní

Důležitá je role oddělení směrem k příspěvkovým organizacím a zřizovatelským odborům. Poskytují jim právní poradenství a metodickou podporu. Role odboru jako centrálního místa pro poskytování informací dle zákona 106 je klíčová stejně jako jeho metodická role v oblasti registru smluv. Otázkou zůstává, zda některé z těchto rolí oddělení neposílit a nezajistit tak větší míru koncentrace agend/procesů.

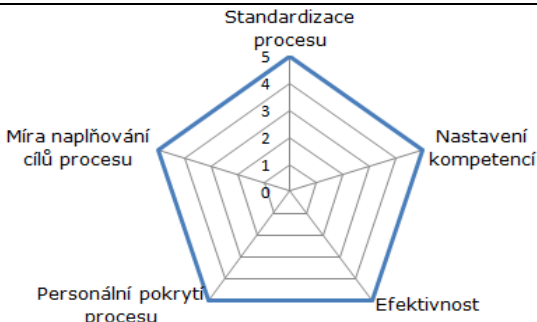
Karta procesu – Legislativní proces		
ID procesu	LP_OL_01	
Odpovědnost za proces	Zřizovací listiny, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Připomínkování materiálů na úrovni ČR Vyjadřování se k úkonům jiných orgánů veřejné správy Věstník právních předpisů Legislativní iniciativa	
Personální zajištění procesu	Jméno: Nytrová Svoboda	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Strukturované myšlení • Analýza/syntéza • Trpělivost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Legislativní proces		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

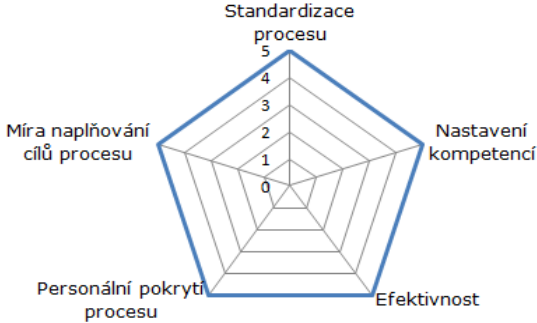
Karta procesu – Zřizované organizace		
ID procesu	LP_OL_02	
Odpovědnost za proces	Zřizovací listiny, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Tvorba zřizovacích listin Evidence zřizovaných organizací Majetek Personalistika Právní poradenství	
Personální zajištění procesu	Jméno: Nytrová Svoboda Pechan	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Pečlivost	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na ostatní zřizovatelské odbory.	

Karta procesu – Zřizované organizace		
Kvantifikace	Desítky změn a dodatků ročně. Především s vazbou na svěřený majetek.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

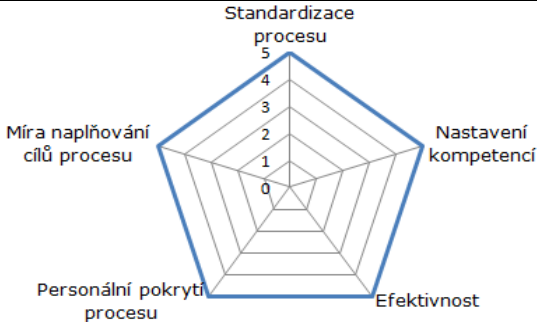
Karta procesu – Právní předpisy obcí		
ID procesu	LP_OL_03	
Odpovědnost za proces	Zřizovací listiny, úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická pomoc Evidence Předkládání návrhů na zrušení právních předpisů Ústavnímu soudu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Nytrová Svoboda Pechan	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Komunikační dovednosti - Pečlivost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	

Karta procesu – Právní předpisy obcí		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

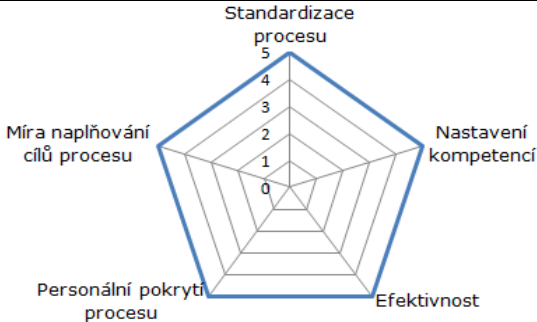
Karta procesu – Registr smluv		
ID procesu	LP_OL_04	
Odpovědnost za proces	Registr smluv, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická pomoc Kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Černá Smutná Svoboda	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Komunikační dovednosti - Pečlivost a důslednost	

Karta procesu – Registr smluv		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní – metodická podpora je zajišťována průběžně	
Potenciál zefektivnění	Potenciál lepšího propojení všech IS, aby mohlo dojít k uveřejňování smluv bez nutnosti jejich tisku.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

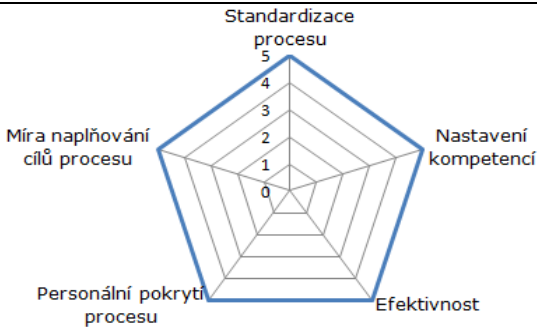
Karta procesu – Poskytování informací dle zákona č. 106		
ID procesu	LP_OL_05	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická pomoc Kontrola Evidence Vyřizování žádostí Stížnosti Odvolání v přenesené i samostatné působnosti	
Personální zajištění	Jméno: Smutná Svoboda	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Poskytování informací dle zákona č. 106		
procesu	Pechan	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Organizační schopnosti • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	151 žádostí/rok	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Právní poradenství	
ID procesu	LP_OL_06
Odpovědnost za proces	Právník, úředník

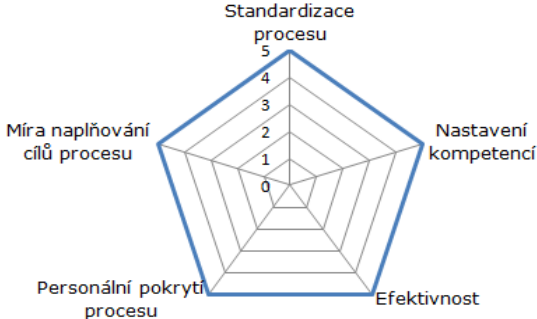
Karta procesu – Právní poradenství		
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pechan	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti • Kritické myšlení • Syntéza	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost –efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu –naplňovány
	Agenda je zajišťována v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Právní zastupování kraje	
ID procesu	LP_OL_07
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Právník, úředník

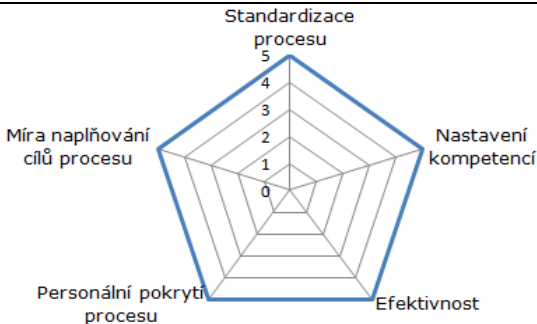
Karta procesu – Právní zastupování kraje		
Relevantní podprocesy	Zápisy do OR, Spory z poskytování informací Neplatnost zániku mandátu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pechan Svoboda	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti • Kritické myšlení • Syntéza • Komunikační a prezentační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost –efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu –naplňovány
	Agenda je zajišťována v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.3.2.3 Nezařazené

Mimo administrativní činnosti odboru zajišťují tyto dvě pracovnice oblast vymáhání pohledávek, což je velmi důležitá agenda, která by měla být zajišťována centrálně pro celý kraj. Ne zcela systémově je zapojena agenda správy majetkové v účasti Krajské zdravotní.

Karta procesu – Pohledávky		
ID procesu	LP_N_01	
Odpovědnost za proces	Pohledávky, servis, úředník Sekretářka, úředník	
Relevantní podprocesy	Správa pohledávek Vymáhání pohledávek	
Personální zajištění procesu	Jméno: Mašková Hailová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Organizační schopnosti • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Pohledávky	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

Karta procesu – Krajská zdravotní		
ID procesu	LP_N_02	
Odpovědnost za proces	Pohledávky, servis, úředník Sekretářka, úředník	
Relevantní podprocesy	Správa majetkové účasti	
Personální zajištění procesu	Jméno: Mašková Hailová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Organizační schopnosti • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Proces má vazbu na odbor majetku, ekonomiky a zdravotnictví.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál centralizace obdobných činností a rolí, obecně správa majetkových podílů ve společnostech a organizacích kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů

Karta procesu – Krajská zdravotní		
		procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.3.3 Benchmarking

Odbor právní či legislativní je v určité formě zastoupen na všech krajských úřadech. Právní a legislativní agenda, kterou tyto odbory zajišťují, je taktéž velmi podobná. Hlavní rozdíl oproti ústeckému krajskému úřadu (kde se odbor zabývá pouze právními záležitostmi) spočívá v tom, že značná část úřadů má odbor právní spojen s další agendou. Nejčastěji se jedná o krajský živnostenský úřad a odbor organizační. V jednom případě existuje dohromady i odbor organizační a právní a krajský živnostenský úřad. Toto spojování se projevuje roztržitostí agendy odboru, větším počtem oddělení a větším počtem zaměstnanců.

V porovnání s ostatními kraji (viz tabulka níže) disponuje odbor legislativně právní Ústeckého kraje nejméně zaměstnanci, což je z velké části důsledek zmíněného spojování odborů na jiných krajských úřadech. V Jihomoravském kraji došlo ke spojení odboru právního a kontrolního, přičemž agendu kontroly a přezkumu obcí zde vyřizuje 43 zaměstnanců a na oddělení legislativní a právní jich zbývá šest. Zároveň je zde v kanceláři hejtmána oddělení právní a ekonomické. Moravskoslezský kraj zase spojil odbor právní a organizační, ovšem organizační záležitosti jsou ve vybraných krajích většinou vyřizovány oddělením organizačním spadajícím pod kancelář hejtmána nebo ředitele. V Olomouckém kraji došlo ke spojení odboru majetkového, právního a správních činností, tudíž čistě právními otázkami se zabývá čtrnáct zaměstnanců. Zlínský kraj spojil odbor právní a krajský živnostenský úřad, přičemž zdejší oddělení legislativní a právní a oddělení státního občanství a přestupků mají patnáct zaměstnanců.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	15
Jihomoravský	51
Moravskoslezský	27
Olomoucký	45
Plzeňský	7

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Zlínský	22

Tabulka 7 - Benchmarking odbor legislativně-právní

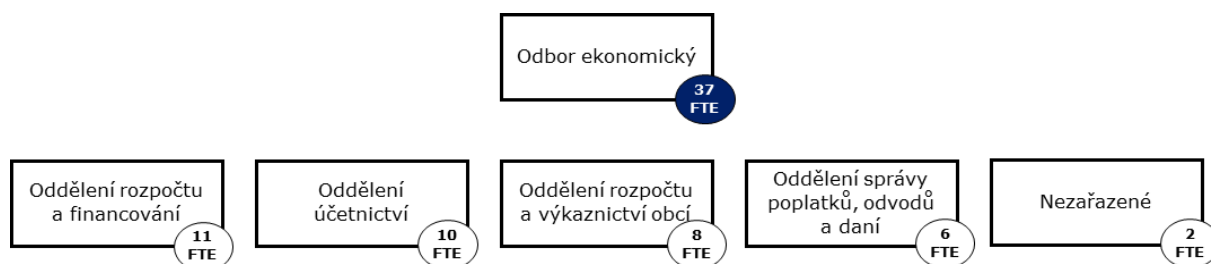
3.4 Odbor ekonomický

3.4.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor ekonomický svěřenými agendami většinou kopíruje obdobné modely na jiných krajských úřadech. U jiných krajů se místy vyskytuje koncentrace agendy spojené s účtováním majetku a existují rovněž úřady, kdy ekonomové nejsou dekoncentrováni na odborech a tato činnost je zajišťována více centrálně.

Odbor je tvořen celkem 37 FTE a je rozdělen do čtyř oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 36 FTE.



Obrázek 4 - Organigram odbor ekonomický

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor ekonomický		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení rozpočtu a financování	11 FTE	1 vedoucí 1 metodik 7 rozpočtář 1 účetní 1 výpočetní technika
	Oddělení účetnictví	10 FTE	1 vedoucí 9 účetní
	Oddělení rozpočtu a výkaznictví obcí	8 FTE	1 vedoucí 1 metodik rozpočtu 2 úředník 4 rozpočet a výkaznictví obcí
	Oddělení správy poplatků, odvodů a daní	6 FTE	1 vedoucí 5 úředník

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Nezařazené	2 FTE	1 sekretářka

Tabulka 8 - Organizační zařazení odbor ekonomický

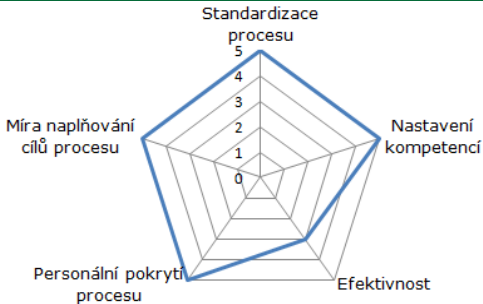
3.4.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení. V rámci jednotlivých oddělení nebyly shledány negativní trendy.

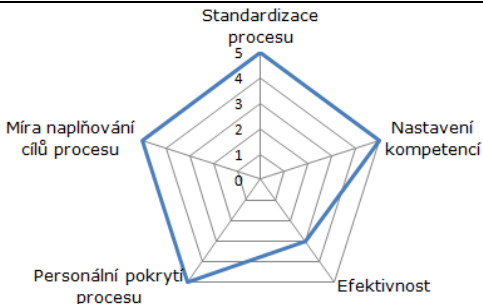
3.4.2.1 Oddělení rozpočtu a financování

Hlavní náplní činnosti oddělení je zajištění rozpočtového procesu po celý jeho cyklus, tedy od přípravy rozpočtového výhledu až po zpracování závěrečného účtu. Největší část činnosti odboru spočívá v uvolňování finančních prostředků z rozpočtu kraje. Největší potenciál ke zefektivnění je větší elektronizace a automatizace procesu.

Karta procesu – Správce rozpočtu		
ID procesu	EK_ORF_01	
Odpovědnost za proces	Rozpočtář, úředník Účetní, úředník Metodik, úředník	
Relevantní podprocesy	Rozpočtové změny Rozpočtová opatření Změny rozpočtu Přísliby Finanční toky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bischoffi Hieke Novotná Horáková Vorlíčková Strnadová Novák Rousová Stohlová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Analytické schopnosti - Kritické myšlení - Schopnost práce s čísly - Svědomitost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - Navision - Controlling - EZOP - IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	354 rozpočtových opatření (v 16ti souhrnných materiálech do orgánů kraje) – část z nich obsahuje desítky pohybů, 1 193 rozpočtových změn – část z nich obsahuje desítky pohybů, 8 047 rozpočtových příslibů – některé jsou během roku i opakovaně měněny	

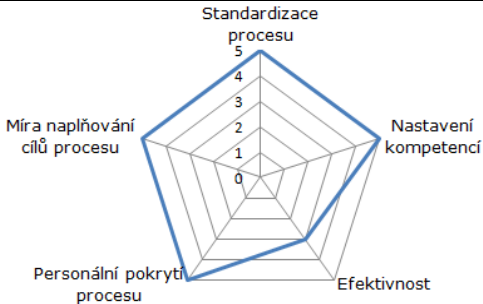
Karta procesu – Správce rozpočtu		
	Všechny platební příkazy a faktury kromě průtokových dotací	
Potenciál zefektivnění	Elektronizace agendy – u všech těchto úkonů proběhne několikrát papírový tisk a papíry obíhají ve fyzické podobě po úřadě.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je standardní. Jeho průběh odpovídá zákonným požadavkům. Proces je však administrativně náročný a jeho elektronizací by šlo docílit výrazných časových úspor.	

Karta procesu – Rozpočtový proces		
ID procesu	EK_ORF_02	
Odpovědnost za proces	Rozpočtář, úředník Účetní, úředník Metodik, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava rozpočtu Čerpání rozpočtu Závěrečný účet	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bicshoffi Hieke Novotná Horáková Vorlíčková Strnadová Novák Rousová Stohlová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s informacemi - Analytické schopnosti - Kritické myšlení	

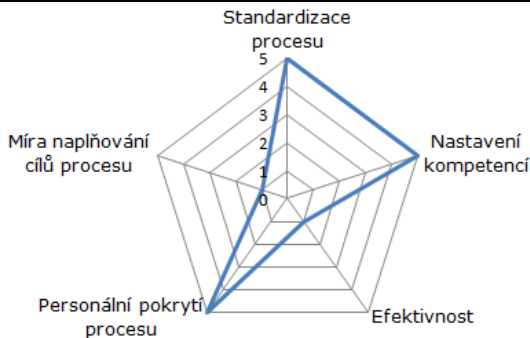
Karta procesu – Rozpočtový proces		
	- Schopnost práce s čísly - Svědomitost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - Navision - Controlling - EZOP - IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	- Rozpočtová opatření 16x - Finanční tok Ústeckého kraje na rok 2017 - Rozdělení volných finančních prostředků z hospodaření Ústeckého kraje roku 2016 - Svěření pravomocí Radě Ústeckého kraje v oblasti provádění rozpočtových opatření – předkládáno 2x - Metodika předkládání finančních podkladů příspěvkových organizací Ústeckého kraje a Směrnice pro použití peněžních fondů příspěvkových organizací zřizovaných Ústeckým krajem - Střednědobý výhled rozpočtu Ústeckého kraje na období 2018–2022 - Rozpočtová pravidla Ústeckého kraje a příprava rozpočtu Ústeckého kraje na rok 2018 - Hospodaření příspěvkových organizací Ústeckého kraje za rok 2016 – účetní závěrky a rozdělení výsledků hospodaření - Závěrečný účet a účetní závěrka Ústeckého kraje za rok 2016 - Finanční hospodaření Ústeckého kraje za I. pololetí 2017	
Potenciál zefektivnění	Elektronizace agendy – u všech těchto úkonů proběhne několikrát papírový tisk a papíry obíhají ve fyzické podobě po úřadě. Potenciál je rovněž ve vytěžení informační hodnoty výstupů procesu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je standardní. Jeho průběh odpovídá zákonným požadavkům. Proces je však administrativně náročný a jeho elektronizací by šlo docílit výrazných	

Karta procesu – Rozpočtový proces	
	časových úspor.

Karta procesu – Zřizované organizace		
ID procesu	EK_ORF_03	
Odpovědnost za proces	Rozpočtář, úředník Účetní, úředník Výpočetní technika, úředník	
Relevantní podprocesy	Rozpočet Controlling Výkaznictví Účetnictví Metodika Statistiky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kadlecová Novák Rousová Dlouhá	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Analytické schopnosti • Kritické myšlení • Schopnost práce s čísly • Svědomitost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • Controlling • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na zřizovatelské odbory.	
Kvantifikace	Hospodaření příspěvkových organizací – zpracování souhrnných materiálů do orgánů kraje na základě podkladů v informačním systému Controlling, administrativní kontrola, nastavení postupů, metodická podpora, zveřejňování hospodaření na webu, zasílání výkazů do CSÚIS, řešení kontrol pomocného analytického přehledu - pro 135 příspěvkových organizací ve spolupráci se svodnými odbory - 1 pracovní místo na celý úvazek (metodik) + 1 pracovní místo cca 50% úvazku.	
Potenciál zefektivnění	Elektronizace agendy – u všech těchto úkonů proběhne několikrát papírový tisk a papíry obíhají ve fyzické podobě po úřadě. Potenciál je rovněž ve vytěžení informační hodnoty výstupů procesu.	

Karta procesu – Zřizované organizace		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je standardní. Jeho průběh odpovídá zákonným požadavkům. Proces je však administrativně náročný a jeho elektronizací by šlo docílit výrazných časových úspor. Nehledě na skutečnost, že není využíván jeho potenciál z pohledu vyhodnocování dat a manažerského řízení.	

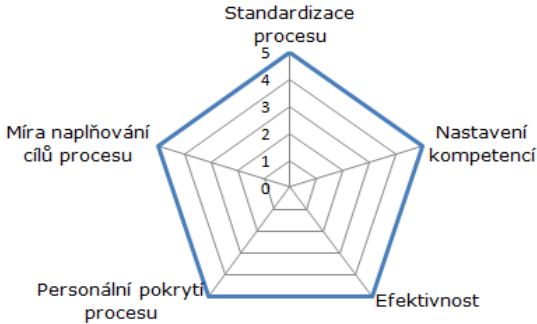
Karta procesu – NAVISION		
ID procesu	EK_ORF_04	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Školení HelpDesk Administrace a rozvoj IS Metodika	
Personální zajištění procesu	Jméno: Dlouhá Hieke	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Organizační schopnosti • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Systémová analýza a procesní inženýrství	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602 • Další systém navázané na agendu Navision	

Karta procesu – NAVISION		
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Plošná a důsledná integrace IS s ostatními relevantními IS.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – neefektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Z pohledu školení, metodiky a informování proces probíhá v souladu s nastavenými standardy. Nedostatky jsou však viditelné v jeho efektivitě. Je nutné zapracovat na rozvoji IS, který nyní stagnuje a jeho funkcionality IS neodpovídají reálným potřebám úřadu.	

3.4.2.2 Oddělení účetnictví

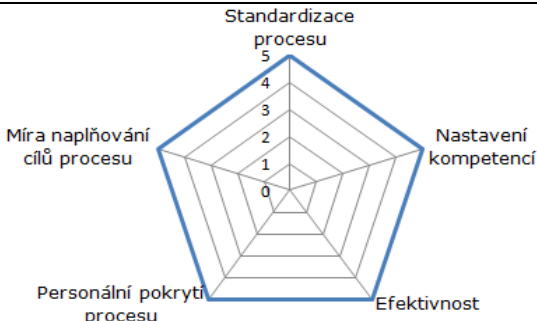
Oddělení zajišťuje především správu bankovních účtů a účtování účetních operací za kraj jako takový. Nemalou agendou je agenda daní a agenda výkaznictví pro stát a další orgány, kde kraj z pohledu svěřené činnosti zpracovává výkazy. Rizikem do budoucna je odchod účetních a jejich nedostatek na trhu práce. I na tomto oddělení existuje potenciál automatizace velké části úkonů, především s vazbou na oběh účetních dokladů, jejich indexaci a poloautomatizované zadávání do systému.

Karta procesu – Bankovní účty	
ID procesu	EK_OÚ_01
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník

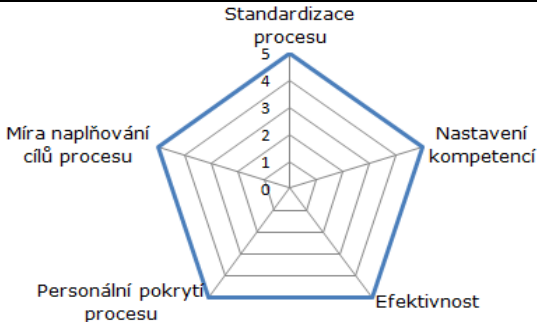
Karta procesu – Bankovní účty		
Relevantní podprocesy	Správa bankovních účtů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Šimáková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Zpracování výpisů 105 bankovních účtů v 8 bankovních ústavech – denní pohyb je na 20 bankovních účtech, měsíční na 60 účtech.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Účetnictví	
ID procesu	EK_OÚ_02

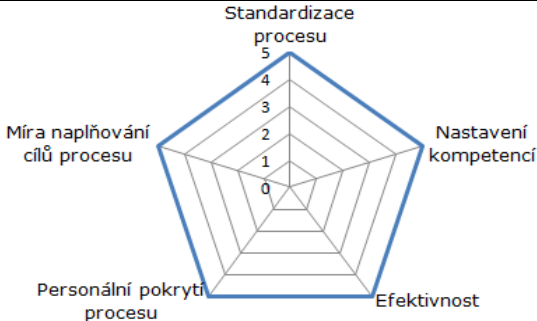
Karta procesu – Účetnictví		
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Účetní, úředník	
Relevantní podprocesy	Hlavní účetní Bankovní účty Fondy Metodik Mzdy Nákup Dotace Fondy Hotovostní operace Účetní závěrky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Šimáková Síbová Balvínová Jarošová Jechová Pittnerová Braslavcová Ašenbrenerová Nožičková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Měsíční počet účetních položek v hlavní knize je cca 23 500.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál elektronizace procesu – zamezení nutnosti tisku papíru.	

Karta procesu – Účetnictví		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

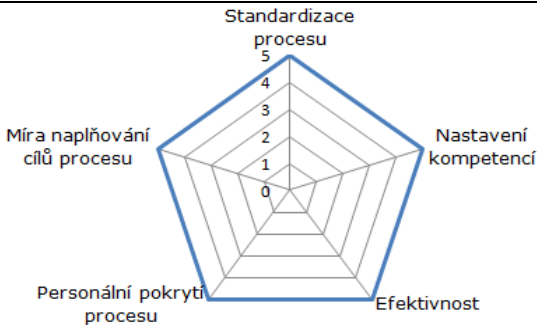
Karta procesu – DPH		
ID procesu	EK_OÚ_03	
Odpovědnost za proces	Účetní, úředník	
Relevantní podprocesy	Podklady	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pittnerová Braslavcová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál	Nerelevantní	

Karta procesu – DPH		
zefektivnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

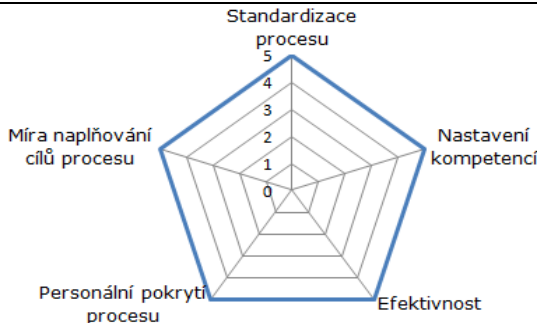
Karta procesu – DPPO		
ID procesu	EK_OÚ_04	
Odpovědnost za proces	Účetní, úředník	
Relevantní podprocesy	Podklady	
Personální zajištění procesu	Jméno: Síbová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	

Karta procesu – DPPO		
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Pokladna		
ID procesu	EK_OÚ_05	
Odpovědnost za proces	Účetní, úředník	
Relevantní podprocesy	Účtování projektových účtů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Ašenbrenerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbory, které hradí hotově v rámci projektů.	

Karta procesu – Pokladna		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.		

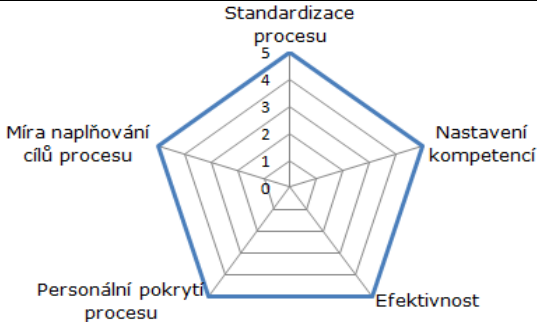
Karta procesu – Výkaznictví		
ID procesu	EK_OÚ_06	
Odpovědnost za proces	Účetní, úředník	
Relevantní podprocesy	Finance Účetnictví	
Personální zajištění procesu	Jméno: Síbová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba	Nerelevantní	

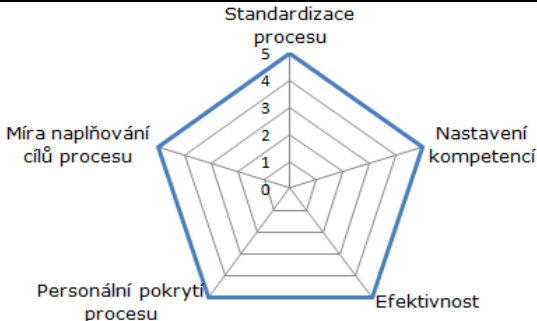
Karta procesu – Výkaznictví		
procesu		
Kvantifikace	• Finanční výkaz FIN 2-12 (měsíčně) • Účetní výkazy, Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Příloha, PAP (čtvrtletně) • Přehled o peněžních tocích, Přehled o změnách vlastního kapitálu, Seznam účetních jednotek patřících do konsolidačního celku státu (ročně)	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.4.2.3 Oddělení rozpočtu a výkaznictví obcí

Hlavním úkolem oddělení je sběr a administrace výkaznictví obcí, zajišťování transferů obcím, především průtokových dotací a příspěvků na výkon přenesené působnosti. Pro menší obce je klíčová především jeho metodická činnost. Jedná se o co do počtu úkonů náročné agendy. Existuje zde větší potenciál s vazbou na kontrolní činnost kraje v propojení IS obcí, kraje a ústředního orgánu. Teoretická je však možnost centralizace účtování pro malé obce, což je cesta, kterou se zatím ještě nikdo nevydal.

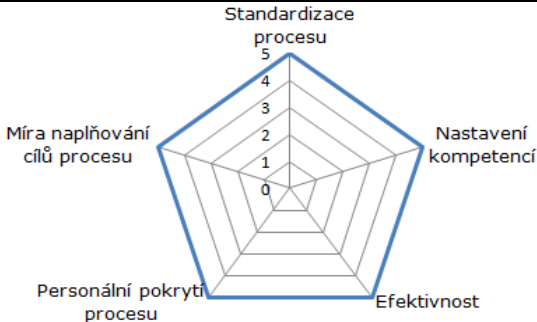
Karta procesu – Dílčí poradenství obcím	
ID procesu	EK_ORV_01
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník
Relevantní podprocesy	Nerelevantní

Karta procesu – Dílčí poradenství obcím		
Personální zajištění procesu	Jméno: Kubálková Menclová Škodová Vildová Ulmanová Svobodová Prošková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	• Finanční výkaz FIN 2-12 (měsíčně) • Účetní výkazy, Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Příloha, PAP (čtvrtletně) • Přehled o peněžních tocích, Přehled o změnách vlastního kapitálu, Seznam účetních jednotek patřících do konsolidačního celku státu (ročně)	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

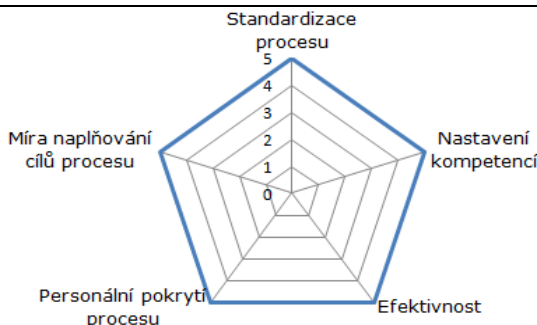
Karta procesu – Finanční výkazy		
ID procesu	EK_ORV_02	
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Obce DSO	
Personální zajištění procesu	Jméno: Menclová Škodová Vildová Ulmanová Svobodová Prošková Kubálková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Předkládá obec (354–7 okresů) a DSO (35) – celkem 389 subjektů 1x měsíc.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál vytěžení ekonomických dat z výkazů pro účely odboru kontroly – automatický reporting pro potřeby cílení prevence a případné kontrolní činnosti.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Finanční výkazy	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

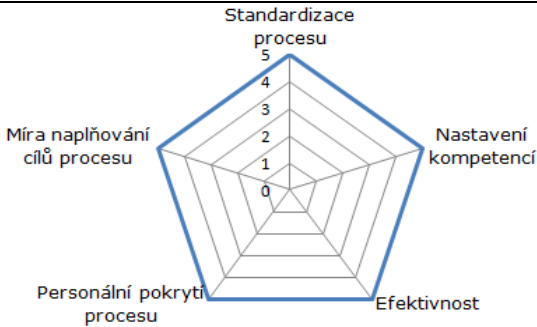
Karta procesu – Finanční vypořádání dotací		
ID procesu	EK_ORV_03	
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Menclová Škodová Vildová Ulmanová Svobodová Prošková Kubálková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Finanční vypořádání dotací		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

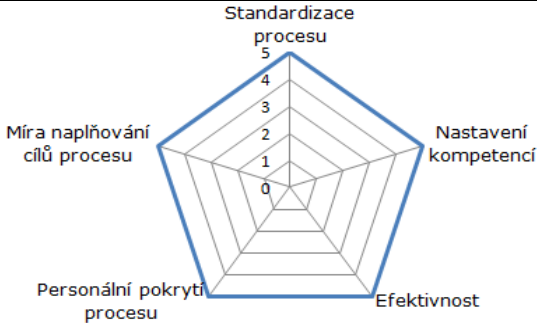
Karta procesu – PAP		
ID procesu	EK_ORV_04	
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Obec a PO	
Personální zajištění procesu	Jméno: Menclová Škodová Vildová Ulmanová Svobodová Prošková Kubálková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

Karta procesu – PAP		
Kvantifikace	Předkládá obec (počet obyvatel vyšší než 3 tisíce) a PO (aktiva celkem netto vyšší než 100 mil. Kč za dva po sobě předcházející roky) – rok 2018 – obcí 36, PO zřízené obcí 12 periodicita – čtvrtletní.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál vytěžení ekonomických dat z výkazů pro účely odboru kontroly – automatický reporting pro potřeby cílení prevence a případné kontrolní činnosti.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

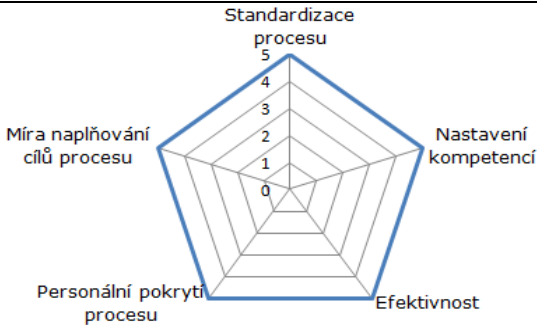
Karta procesu – Příspěvek obcím na přenesenou působnost		
ID procesu	EK_ORV_05	
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Menclová Škodová Vildová Ulmanová Svobodová Prošková Kubálková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	

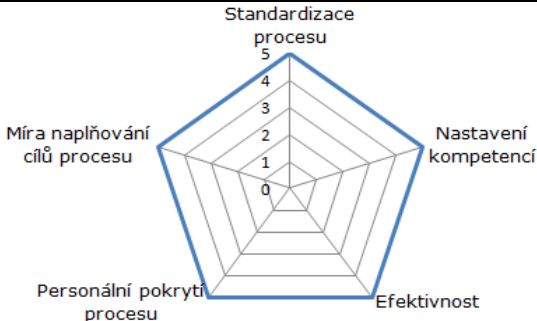
Karta procesu – Příspěvek obcím na přenesenou působnost		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Účetní výkazy		
ID procesu	EK_ORV_06	
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Menclová Škodová Vildová Ulmanová	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Účetní výkazy		
	Svobodová Prošková Kubálková	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Příloha – předkládá obec (354), DSO (35) a PO zřízené obcí (612) – celkem 1001 subjektů. Periodicita – čtvrtletní.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál vytěžení ekonomických dat z výkazů pro účely odboru kontroly – automatický reporting pro potřeby cílení prevence a případné kontrolní činnosti.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

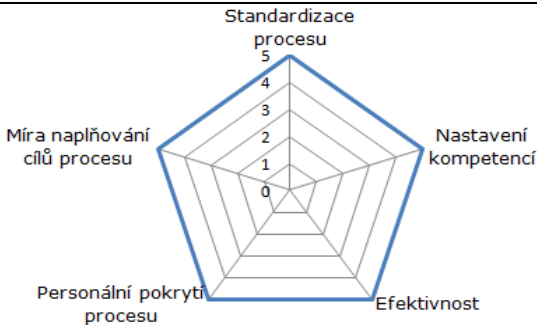
Karta procesu – Účetní závěrka	
ID procesu	EK_ORV_07
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník

Karta procesu – Účetní závěrka		
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Menclová Škodová Vildová Ulmanová Svobodová Prošková Kubálková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál vytěžení ekonomických dat z výkazů pro účely odboru kontroly – automatický reporting pro potřeby cílení prevence a případné kontrolní činnosti.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Zasílání dotací obcím		
ID procesu	EK_ORV_08	
Odpovědnost za proces	Metodik rozpočtu, úředník Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Vazba na interní procesy související s poskytováním dotací.	
Personální zajištění procesu	Jméno: Menclová Škodová Vildová Ulmanová Svobodová Prošková Kubálková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Liší se dle roku, ale jedná se řádově do 1000 dotací.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Zasilání dotací obcím	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

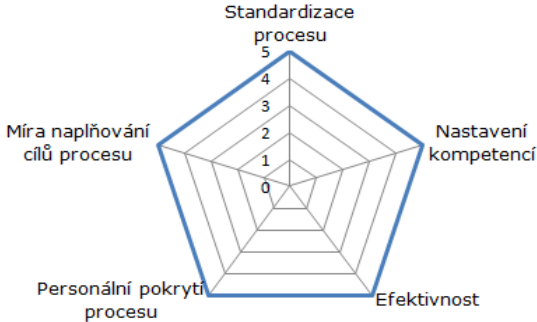
Karta procesu – Příkazové bloky		
ID procesu	EK_ORV_09	
Odpovědnost za proces	Rozpočet a výkaznictví obcí, úředník	
Relevantní podprocesy	Objednávka Příjem Distribuce Vyúčtování	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vildová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Výdej pro obce 2x ročně.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Příkazové bloky		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

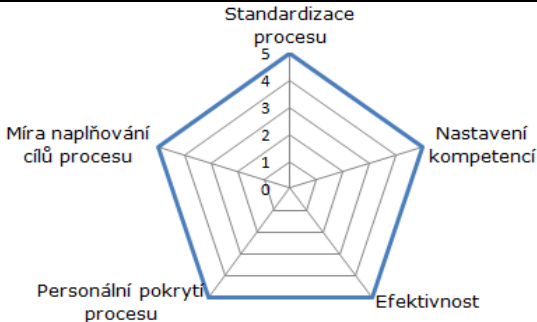
3.4.2.4 Oddělení správy poplatků, odvodů a daní

Oddělení zajišťuje především agendu správy a vymáhání pohledávek a daňových nedoplatků. Dále zajišťuje agendu povolování provozu hracích automatů a tombol. U tohoto oddělení nebyl identifikován rozvojový potenciál ani z dlouhodobého horizontu. Jedná se o agendu, kterou bude nutné zajišťovat kontinuálně a nelze ji automatizovat.

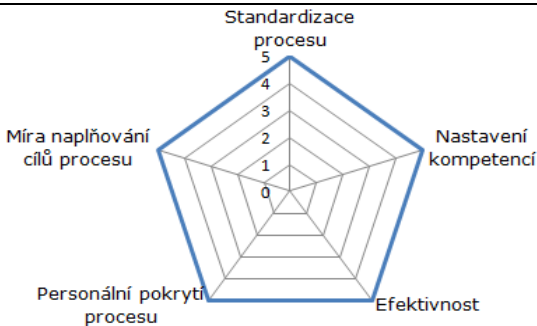
Karta procesu – Daňové nedoplatky		
ID procesu	EK_OSP_01	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vlach Stejskal Kymličková Koutníková Kočová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	

Karta procesu – Daňové nedoplatky		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Počet všech vydaných rozhodnutí: 2016 – 598 2017 – 474	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

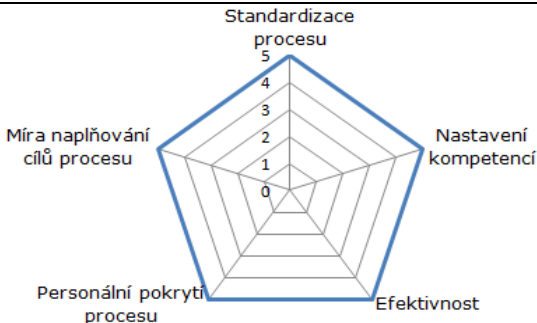
Karta procesu – Porušení rozpočtové kázně		
ID procesu	EK_OSP_02	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vlach Stejskal Kymličková	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Porušení rozpočtové kázně		
	Koutníková Kočová	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Uložené odvody a penále za porušení rozpočtové kázně celkem: 2016 – 62 580 018,54 Kč 2017 – 21 367 823,36 Kč	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Správa a vymáhání pohledávek	
ID procesu	EK_OSP_03
Odpovědnost za proces	Úředník

Karta procesu – Správa a vymáhání pohledávek		
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vlach Stejskal	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Vyměřené pohledávky celkem: 2015 - cca 1 500 000,- Kč 2016 - cca 3 200 000,- Kč 2017 - cca 3 500 000,- Kč	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Sázkové hry a poplatky

Karta procesu – Sázkové hry a poplatky		
ID procesu	EK_OSP_04	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Odvolací řízení Metodická pomoc Správní poplatky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Knorrová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Desítky případů ročně.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.4.3 Benchmarking

Odbor ekonomický zahrnuje oddělení rozpočtu a financování, oddělení účetnictví, oddělení rozpočtu a výkaznictví obcí a oddělení správy poplatků, odvodů a daní. V tomto případě se příliš neliší od odborů jiných krajských úřadů, které většinou obstarávají stejnou agendu prostřednictvím stejných či podobných oddělení. Název odboru je taktéž většinou ustálen, přesto se lze setkat se stejnou agendou vykonávanou pod odborem financí nebo odborem finančním. Investice (respektive odbor investic – pokud existuje) jsou většinou stejně jako na ústeckém krajském úřadě vyčleněny mimo odbor ekonomický a nejsou zde ani samostatným oddělením, ale rovnou odborem. Odbor ekonomický (či jeho obdoby) mají většinou tři nebo čtyři oddělení. Pokud má odbor ekonomický na jiných krajských úřadech méně oddělení (např. pouze dvě), je to dáno spojováním oddělení, např. účetnictví a výkaznictví.

Oproti jiným krajským úřadům (viz tabulka níže) disponuje ústecký Odbor ekonomický menším počtem zaměstnanců. Na Krajském úřadě Zlínského kraje neexistují odbory kontrolní a majetkový, které jsou místo toho součástí odboru ekonomického, jakožto oddělení kontroly s 22 zaměstnanci a oddělení majetkoprávní s 10 zaměstnanci.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	37
Jihomoravský	47
Moravskoslezský	42
Olomoucký	37
Plzeňský	49
Zlínský	70

Tabulka 9 - Benchmarking odbor ekonomický

3.5 Odbor investiční

3.5.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor investic je zařazen u většiny krajských úřadů. Zde však není jednotný model již tak dominantní jako u výše uvedených odborů. Velmi často je oblast investic spojena s oblastí regionálního rozvoje, agendou majetku či agendou řízení projektů. Doporučení na optimální organizační uspořádání tedy musí vyházet spíše z věcné logiky a místních potřeb, než ze vzájemného srovnání. Stejně je tomu tak i u agendy veřejných zakázek, která často spadá pod jiné odbory. Převážně se jedná o odbory, jejichž hlavní pracovní náplní je právní poradenství v rámci úřadu. Z hlediska počtu zaměstnanců se jedná spíše o podprůměrně velký odbor.

Odbor je tvořen celkem 25 FTE a je rozdělen do dvou oddělení. Další pracovníci jsou na odboru zaměstnáni na DPČ v rozsahu 300 hodin.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 25 FTE.



Obrázek 5 - Organigram odboru investičního

Organizační zařazení	Počet FTE	Názvy pracovních pozic
----------------------	-----------	------------------------

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor investiční		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení investic a údržby majetku kraje	12 FTE	1 vedoucí 11 investice
	Oddělení veřejných zakázek	11 FTE	1 vedoucí 10 veřejné zakázky
	Nezařazené	1 FTE	1 sekretářka

Tabulka 10 - Organizační zařazení odbor investiční

3.5.2 Zajišťované procesy

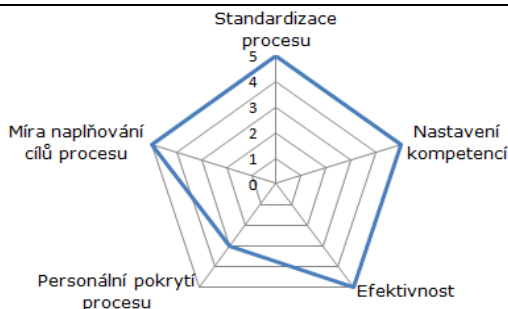
V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení. V rámci jednotlivých oddělení nebyly shledány negativní trendy.

3.5.2.1 Oddělení investic a údržby majetku kraje

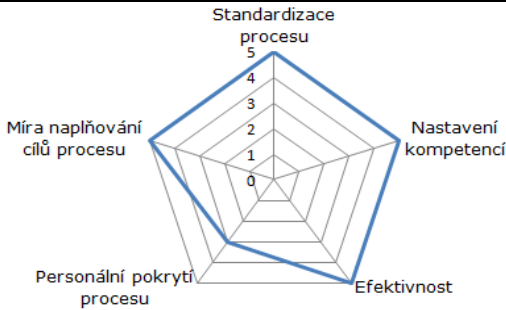
Činnost oddělení spočívá především v řízení realizace investiční akce kraje. Oddělení poskytuje služby jak samotnému kraji, tak zřizovaným organizacím. Hlavní role spočívá v přípravě investiční akce, přípravě výběrových řízení na dodavatele (věcné zaměření), přebírání plnění v rámci realizace investiční akce a reklamace.

Oddělení vykonává spíše projektovou činnosti. Většina odborných věcí je zajišťována dodavatelem (zpracování projektové dokumentace, TDI a další odborné činnosti s vazbou na realizaci investiční akce) nebo interně v rámci oddělení veřejných zakázek.

Karta procesu – Ekonomika staveb		
ID procesu	INV_OIN_01	
Odpovědnost za proces	Investice, úředník	
Relevantní podprocesy	Plánování rozpočtu Rozpočet stavby - Sestavení rozpočtu - Postupné uvolňování - Kontrola účelnosti Fakturace - Přijetí faktury - Kontrola faktury - Likvidace faktury	
Personální zajištění procesu	Jméno: Horáčková Kokšalová Valešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - kompetence - Svědomitost a zodpovědnost - Pečlivost a důslednost - Schopnost práce s čísly - Kritické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - EZOP - Navision - IS 602	

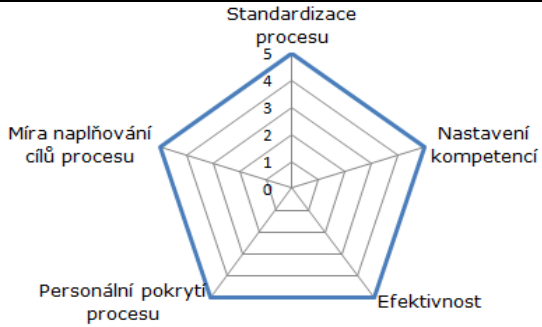
Karta procesu – Ekonomika staveb		
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Cca 80 akcí/rok	
Potenciál zefektivnění	Možnost realizace personálních úspor. Jedná se především o administrativní činnost navázanou na finanční vypořádání akce. Příprava rozpočtu stavby leží na externím poskytovateli.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – nadhodnoceno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři, personálně je však nadhodnocen.	

Karta procesu – Realizace investičních akcí		
ID procesu	INV_OIN_02	
Odpovědnost za proces	Investice, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava investice Realizace investice Akceptace výstupů Předávání investice do užívání	
Personální zajištění procesu	Jméno: Svítilová Schneiderová Kotlík Nápravník Rýsl Černecký	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Realizace investičních akcí		
	Zíková Brokl Píšová	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Komunikační dovednosti • Kritické myšlení • Asertivita	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Cca 80 akcí/rok	
Potenciál zefektivnění	Možnost realizace personálních úspor. Velkou část činností si nechává odbor zajišťovat prostřednictvím externích služeb a na odboru je pak především administrativní činnost.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – nadhodnoceno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři, personálně je však nadhodnocen.	

3.5.2.2 Oddělení veřejných zakázek

Oddělení je zcela autonomní a odpovídá za komplexní zajištění veřejných zakázek pro ostatní odbory a oddělení. Existují nicméně odbory, které si v některých případech zajišťují veřejné zakázky vlastními kapacitami. Přesto, že se jedná spíše o výjimky. Je žádoucí, aby k těmto nesystémovým krokům docházelo pouze v ojedinělých případech.

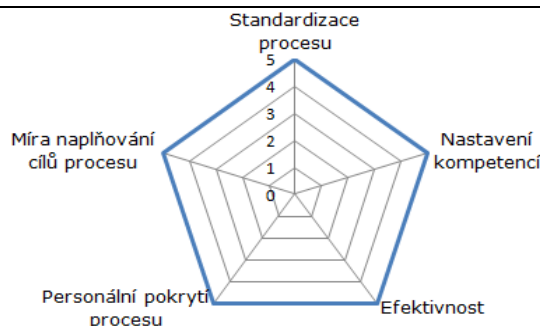
Karta procesu – Zpracování souhrnné zprávy pro ÚOHS		
ID procesu	INV_OVZ_01	
Odpovědnost za proces	Veřejné zakázky, úředník	
Relevantní podprocesy	Sběr podkladů od odborů Zadání poskytnuté veřejné podpory do databáze	
Personální zajištění procesu	Jméno: Chmelíková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Agenda nespadá koncepčně na tento odbor/oddělení. Měla by být do budoucna umístěna na odbor, který bude mít na starosti poskytování dotací z rozpočtu kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Zpracování souhrnné zprávy pro ÚOHS	
	Proces probíhá, je standardizován, ale není vhodně nastaven v rámci organizační struktury, což je důvodem pro výběr žluté barvy u celkového zhodnocení procesu.

Karta procesu – Veřejné zakázky		
ID procesu	INV_OVZ_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Veřejné zakázky, úředník	
Relevantní podprocesy	Iniciace veřejné zakázky Příprava veřejné zakázky Realizace veřejné zakázky Ukončování veřejné zakázky Evidence veřejných zakázek Udržitelnost veřejných zakázek	
Personální zajištění procesu	Jméno: Nováková Slavíčková Honnerová Hejnová Chmelíková Mrkvanová Pajchl Wurmová Telecká Vacková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Pečlivost a důslednost • Analytické myšlení • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Asertivita	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Desítky zakázek týdně, stovky ročně.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál propojení s právní agendou úřadu, a především centralizovat zajišťování veřejných zakázek tak, aby nedocházelo u některých odborů k jejich naplňování vlastními kapacitami.	

Karta procesu – Veřejné zakázky

Celkové zhodnocení procesu



Standardizace procesu – nastavena

Nastavení kompetencí – nastaveny

Efektivnost – efektivní

Personální pokrytí procesu – optimální

Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Ač je agenda standardizována, popsána a zajišťována dle pravidel, existují skutečnosti, které jsou důvodem pro výběr žlutého označení. Agenda je naplněna dostatečně kapacitně. Potenciál je v propojení/koncentraci právní agendy napříč úřadem, tedy s odborem legislativně-právním. V rámci interního nastavení procesů je důležité dodržovat lhůty pro poskytování vstupů při zpracování veřejných zakázek. Odbory, které objednávají služby od oddělení, nesmí dávat vstupy na poslední chvíli. Dále je nutné koncentrovat agendu i z odborů, které si zakázky zajišťují sami.

3.5.3 Benchmarking

Odbor investiční zahrnuje pouze dvě oddělení, a to oddělení investic a údržby majetku kraje a oddělení veřejných zakázek. Odbor lze na naprosté většině krajských úřadů nalézt pod názvem odbor investiční či odbor investic, ovšem vyskytuje se také jako odbor krajského investora či odbor veřejných zakázek a investic. Ke slučování odboru investic s jiným odborem téměř nedochází, a pokud ano, jedná se většinou o odbor majetkový. Agendou ani počtem oddělení se odbor v Ústeckém kraji příliš neliší od odborů jiných krajských úřadů. Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je podobný jako u dalších krajů. Odchylka u Moravskoslezského kraje je způsobena právě spojením odboru investic a majetku, přičemž oddělení investiční zde má 21 zaměstnanců. Plzeňský kraj má taktéž spojen odbor investic a majetku, přičemž investiční agendu vyřizuje pouze pět zaměstnanců. Na ústeckém krajském úřadě jsou odbory investic a majetku vedeny samostatně.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	25
Jihomoravský	23
Moravskoslezský	48
Olomoucký	26
Plzeňský	12

Tabulka 11 - Benchmarking odbor investiční

3.6 Odbor regionálního rozvoje

3.6.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor regionálního rozvoje lze nalézt (v mírně pozměněných podobách) na každém krajském úřadě. Regionální politika je klíčovou kompetencí kraje, ale míra jejího naplňování je odlišná. Rozsah činností svěřených jednotlivým odborům v krajích se velmi liší. Odbory převážně zajišťují tvorbu koncepčních dokumentů kraje, ostatní agendy vychází z místních zvyklostí.

Odbor je tvořen celkem 28 FTE a je rozdělen do třech oddělení. Počtem stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr se odbor řadí spíše mezi menší. Mimo zaměstnance na HPP jsou na odboru zařazení zaměstnanci na DPP, DPČ v rozsahu 10 638 hodin, kteří odpovídají zhruba dalším 5 FTE. Tito zaměstnanci jsou většinou zapojeni v projektech zaměřených na příhraniční spolupráci (cca 8 730 hodin) či na oblast energetiky (více než 1 000 hodin).

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 26 FTE.



Obrázek 6 - Organigram odbor regionálního rozvoje

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor regionálního rozvoje		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení regionálního rozvoje	5 FTE	1 vedoucí 1 rozvojové programy 2 rozvojové koncepce 1 úředník
	Oddělení cestovního ruchu	7 FTE	1 vedoucí 1 propagace a weby 1 propagace, veletrhy 4 úředník
	Oddělení fondů a programů EU	14 FTE	1 vedoucí 2 ekonomika odboru 9 projektový manažer 2 finanční manažer

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Nezařazené	1 FTE	1 sekretářka

Tabulka 12 - Organizační zařazení odbor regionálního rozvoje

3.6.2 Zajišťované procesy

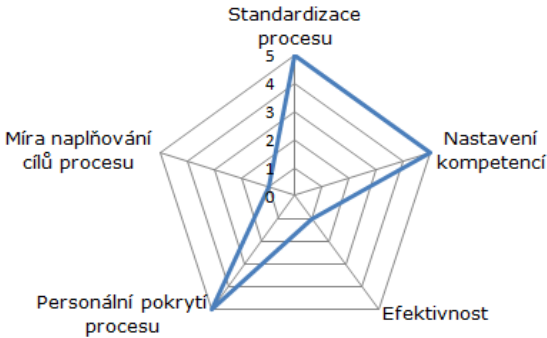
V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

3.6.2.1 Oddělení regionálního rozvoje

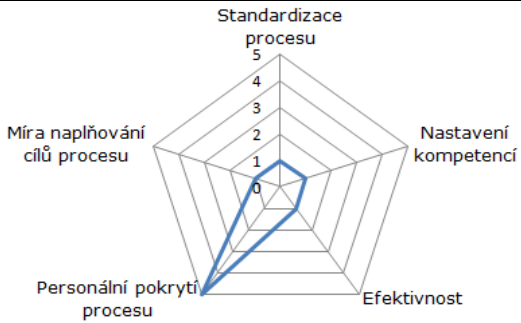
Oddělení má v kompetenci především tvorbu regionálních koncepčních dokumentů a poskytování dotací z rozpočtu kraje. V oblasti koncepční činnosti by dle pravidel nastavených v SRK mělo oddělení zajišťovat centrální koordinaci systému strategického řízení a plánování na úrovni kraje. Dle výsledků šetření není tato činnost odborem zajišťována dostatečně a dochází tak k situacím, kdy v rámci úřadu vznikají různé úrovně koncepčních dokumentů s obdobným tematickým zaměřením, bez centrální koordinace.

Další agendou odboru jsou dotace z rozpočtu. Stejně jako u jiných oddělení/odborů kraje je tato činnost zajišťována nevhodným způsobem (více v oblasti průřezových zjištění). Největší kolize z pohledu činnosti oddělení lze spatřovat u odboru strategií, přípravy a realizace projektů.

Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
ID procesu	RR_ORR_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Rozvojové programy, úředník Rozvojové koncepce, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava koncepčních dokumentů Naplňování koncepčních dokumentů Vyhodnocování koncepčních dokumentů - Strategie rozvoje kraje - Program rozvoje kraje - Regionální inovační strategie RIS 3 - Energetická koncepce	
Personální zajištění procesu	Jméno: Svoboda Červinková Kadraba Ludwigová Dudová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kreativní myšlení - Strategické myšlení - Myšlení v souvislostech - Kritické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
procesu		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Rozvoj systému strategického řízení a naplňování cílů procesu, které jsou naplňovány v omezené míře. Koncepce a koncepční činnost probíhá v podmínkách kraje koordinovaně pouze v omezených případech.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální, ale v kontextu celého systému neefektivní Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá, je standardizován, ale není v souladu s těmito standardy realizován. Není využíván jeho potenciál a stejně tak nedochází k naplňování jeho cílů. Dochází ke kolizi v rámci správy a naplňování jak segmentových strategií, tak strategií průřezových. Není možné identifikovat nosná témata rozvoje kraje.	

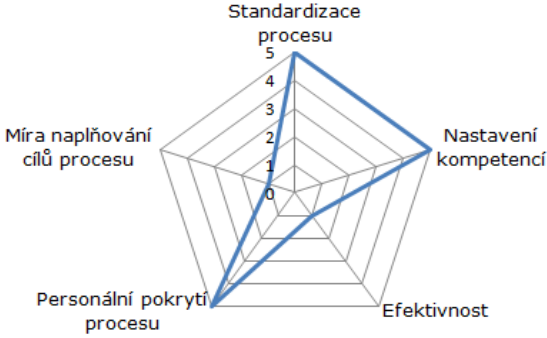
Karta procesu – Projektové řízení		
ID procesu	RR_ORR_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Rozvojové koncepce, úředník	
Relevantní podprocesy	Iniciace projektu Příprava projektu Realizace projektu Evaluace projektu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Svoboda Kadraba Ludwigová	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Projektové řízení		
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kreativní myšlení • Strategické myšlení • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Svědomitost a důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Oddělení se podílí na realizaci cca 5 projektů v různém stavu realizace zaměřením především přeshraniční spolupráce. Dále se oddělení podílí na realizaci projektů v oblasti životního prostředí.	
Potenciál zefektivnění	Rozvoj systému projektového řízení s vazbou na centrální koordinaci projektů. Není využíván potenciál z koncentrace informací o projektech.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nenastavena Nastavení kompetencí – nenastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální, ale v kontextu celého kraje a vazby agendy na SPRP neefektivní Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces není standardizován. Systém projektového řízení probíhá izolovaně a řídí se pravidly pro řízení EU projektů. Neexistují interní projektová pravidla, ač v dílčích dokumentech jsou některé části procesu projektového řízení upraveny. Odbor regionálního rozvoje si vede vlastní evidenci, která však není plně využita a ostatní odbory v ní nevedou aktuální informace. Potenciál je vedení informací o projektech v systému Navision. Existuje zásobník projektů, kde nejsou všechny projekty a i kdyby byly, tak nejsou plánovány s vazbou na hodnocení dopadu na koncepci kraje, případně je minimálně pracováno se vzájemnou synergií mezi	

Karta procesu – Projektové řízení	
	projekty.

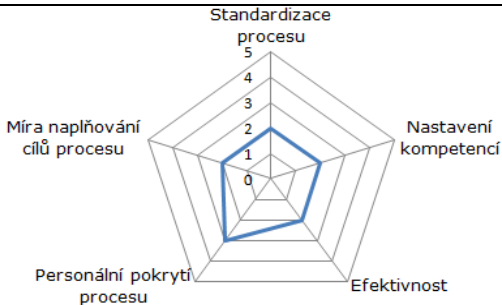
Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje		
ID procesu	RR_ORR_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Rozvojové programy, úředník Rozvojové koncepce, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu • Inovační Vouchery • Program obnovy venkova	
Personální zajištění procesu	Jméno: Svoboda Červinková Kadraba Dudová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Program obnovy venkova jsou malé dotace pro malé obce Program rozvoje venkova 38 miliónů. Žádostí 100–200. Vouchery rozdělováno 1,5 miliónů. - Program obnovy venkova Ústeckého kraje 2018 – podáno 219 projektů, schváleno 138 projektů. - POV ÚK 2018–2. výzva – žádostí asi budou desítky, schválených projektů 10–15. - Program Inovační vouchery Ústeckého kraje 2018 – podáno 17 (dvoustupňové hodnocení), schváleno 13 projektů.	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje.	

Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje

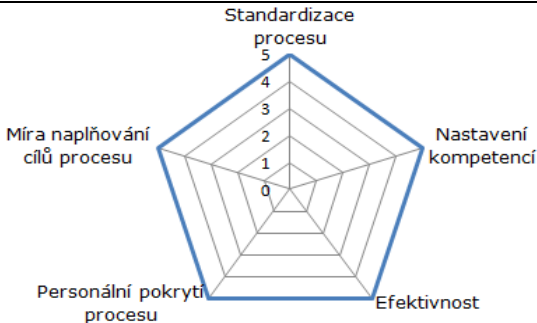
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři a dle standardů. Není však využíván jeho potenciál. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost.	

Karta procesu – Energetický management

ID procesu	RR_ORR_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Rozvojové koncepce, úředník	
Relevantní podprocesy	Koncepce energetického managementu Koordinace realizace energetického managementu Energetický management budov	
Personální zajištění procesu	Jméno: Svoboda Kadraba	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kreativní myšlení - Strategické myšlení - Myšlení v souvislostech - Kritické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba	Nerelevantní	

Karta procesu – Energetický management		
procesu		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění energetického managementu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nenastavena Nastavení kompetencí – nenastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – částečně pokryt Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces je nyní zajišťován na více odborech bez vzájemné koordinace. Nutno nastavit pravidla a agendu centralizovat, především z pohledu zabezpečení odbornosti. Proces je sice personálně částečně pokryt, ale nejsou jasně vymezeny kompetence.	

Karta procesu – Sektorová dohoda chemie		
ID procesu	RR_ORR_05	
Odpovědnost za proces	Rozvojové koncepce, úředník	
Relevantní podprocesy	Spolupráce se zaměstnavateli Příprava a realizaci akcí Realizace opatření	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kadraba	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Strategické myšlení - Myšlení v souvislostech	

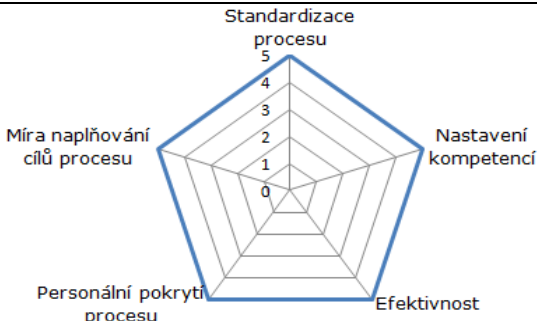
Karta procesu – Sektorová dohoda chemie		
	- Kritické myšlení - Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Větší vytěžení spolupráce s podnikatelskými subjekty při podpoře rozvoje tématu v rámci kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Potenciál je ve využití spolupráce pro další aktivity kraje. V rámci sektorové dohody jsou zapojováni sociální partneři, ale především zaměstnavatelé, tedy soukromé firmy působící v chemickém a souvisejícím průmyslu. Nabízí se tak možnost koordinovaně se věnovat i dalším tématům rozvoje kraje a zapojovat právě podnikatelské subjekty.	

3.6.2.2 Oddělení cestovního ruchu

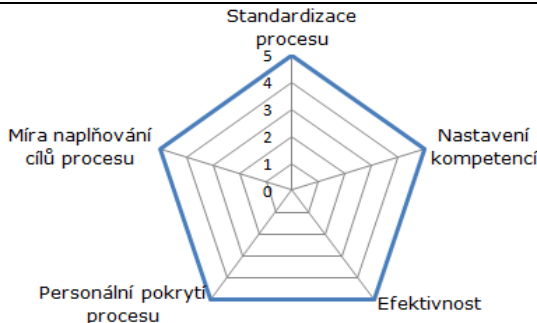
Činnost oddělení spočívá především v propagaci kraje, realizaci kulturních a společenských akcí zaměřených na podporu cestovního ruchu a trávení volného času. Činnost oddělení cestovního ruchu se doplňuje s činnostmi jiných oddělení a odborů, kolizní je s agendou odboru kancelář hejtmána. Odbor kancelář hejtmána se zaměřuje převážně na oblast vnějších vztahů, nicméně v některých případech zajišťuje rovněž vybrané kulturní a společenské akce.

Karta procesu – Podpora cestovního ruchu

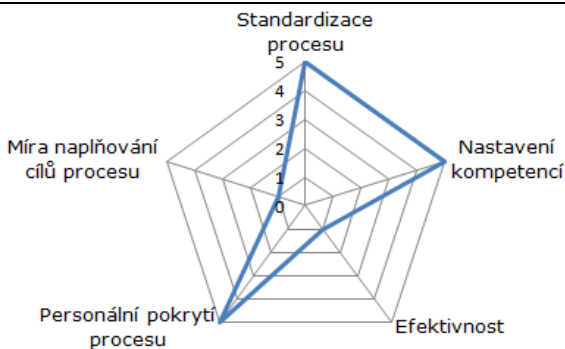
Karta procesu – Podpora cestovního ruchu		
ID procesu	RR_OCR_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Propagace, weby cest. ruchu, úředník Propagace, veletrhy, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Strategie cestovního ruchu Informační a propagační materiály Akce na podporu cestovního ruchu Sociální sítě Média	
Personální zajištění procesu	Jméno: Válka Herzogová Matuščinová Pilátová Druckerová Hyšková Grund	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Strategické myšlení • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Komunikační dovednosti • Kreativita	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Sociální sítě • Internet • Média	
Organizační vazba procesu	Vazba na jiné odbory omezená, ale kolizní například s OKŘ a OKH.	
Kvantifikace	Propagační materiály prezentující turistické atraktivity ÚK pro veletrhy cestovního ruchu, významné akce konající se na území Ústeckého kraje, pro distribuci do informačních center v ÚK, v Praze, letiště Praha a Drážďany a další místa: Magazín Brána do Čech č. 7 pro turistickou sezónu 2018 • rozšíření stávající řady propagačních materiálů o jazykové mutace (především polština, ruština a čínština) • trhací mapy (obecná, cyklo, regionálních výrobků) • turistická mapa kempů • 20 druhů skládaček DL pro jednotlivé destinace • technické památky • rozhledny ÚK • imageová brožura ÚK • cestovatelský deník Krušné hory v zimě • tipy na výlet	
Potenciál zefektivnění	Větší integrace aktivity zaměřených na podporu cestovního ruchu, turismu a PR kraje, včetně koncentrace dotačních titulů na pořádání kulturních akcí.	

Karta procesu – Podpora cestovního ruchu		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Potenciál je ve využití spolupráce pro další aktivity kraje, což znamená, aby docházelo k větší koordinaci s PRK aktivitami kraje a prezentace byla z velké části zaměřena na místní obyvatele především s vazbou na pořádání kulturních akcí.	

Karta procesu – Filmová kancelář Ústeckého kraje		
ID procesu	RR_OCR_02	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Dramaturgie Příprava programu PR a marketing	
Personální zajištění procesu	Jméno: Matuščinová Hyšková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Kreativita	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	

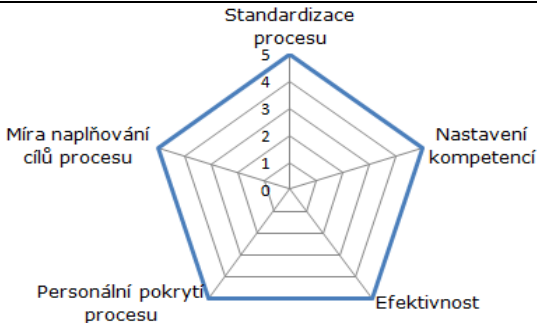
Karta procesu – Filmová kancelář Ústeckého kraje		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Větší využití průřezových témat z odborů a příspěvkových organizací. Aktivita by se neměla omezovat jen na propagaci kraje, aktuální témata, ale měla by být zaměřena na komplexní PR kraje, včetně propagace kraje jako zřizovatele organizací, se kterými se občané setkávají v běžném životě.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Proces je zajišťován v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
ID procesu	RR_OCR_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Propagace, weby cest. ruchu, úředník Propagace, veletrhy, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Strategie rozvoje cestovního ruchu v Ústeckém kraji 2015-2020 Generel cyklistických tras Koncepce rozvoje cykloturistiky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Válka Herzogová Matuščinová Pilátová Druckerová Hyšková Grund	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení	

Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
	• Komunikační dovednosti • Kreativita	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Systematizace a propojení strategického řízení.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – neefektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány –
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Systém strategického řízení a plánování není vytěžen. Nedochozí k jeho koordinaci v podmínkách úřadu a nelze identifikovat několik klíčových/nosných témat rozvoje kraje.	

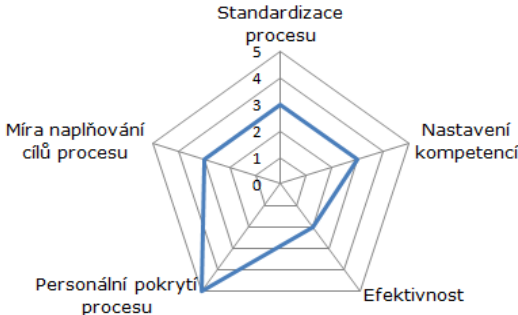
3.6.2.3 Oddělení fondů a programů EU

Náplní činnosti oddělení je především příprava, realizace a udržitelnost projektů spolufinancovaných z Evropské unie. Činnost oddělení výrazně koliduje s činností odboru strategie, přípravy a realizace projektů, a to přesto, že se tento odbor zaměřuje převážně na neinvestiční projekty, zatímco oddělení fondů a programů EU cílí převážně na investiční projekty. Za zvážení stojí kapacitní potřeby oddělení v souvislosti s propojením s činností jiných odborů. Ač by mělo být náplní oddělení koordinované a centrální zajištění dotačního cyklu, existují odbory, které si projekty řídí od začátku do konce vlastními kapacitami. Zde důsledně doporučujeme centrální zajištění a koordinaci, nehledě na skutečnost, že neexistuje centrální přehled o projektech ve všech fázích projektového cyklu a není možné průběžně sledovat a vyhodnocovat personální kapacity potřebné k zajištění projektu.

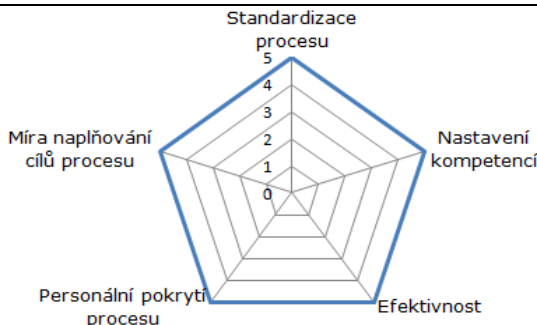
Karta procesu – Fond rozvoje Ústeckého kraje		
ID procesu	RR_OFP_01	
Odpovědnost za proces	Ekonomika odboru, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava a aktualizace pravidel Koordinace fondu Řízení fondu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Skalický	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Svědomitost a důslednost • Smysl pro detail • Schopnost práce s čísly • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na všechny organizační jednotky realizují projekty, které jsou financovány z externích zdrojů, nebo vyžadují spolufinancování/předfinancování.	
Kvantifikace	Správa fondu ve výši cca 1 mld. Kč.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Fond rozvoje Ústeckého kraje	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

Karta procesu – Projektové řízení		
ID procesu	RR_OFP_02	
Odpovědnost za proces	Ekonomika odboru, úředník Projektový manažer, úředník Projektový manažer GS, úředník Finanční manažer, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava a aktualizace pravidel Koordinace fondu Řízení fondu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Skalický Jirásek Kořen Pateliotisová Jandová Černá Málková Petriščová Kociánová Chmelová Látalová Holečková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Kreativita • Svědomitost a důslednost • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • MS 2014+	
Organizační vazba procesu	Oddělení poskytuje služby související s řízením dotačních projektů téměř všem odborům, některé si však projekty realizují a administrují samy.	
Kvantifikace	• Připravované projekty celkem 41 – především IROP v oblasti dopravní infrastruktury, knihovny, sociální zařízení, střední školy, cyklostezky • Předložené žádosti 10 - především IROP v oblasti dopravní infrastruktury, knihovny, sociální zařízení, střední školy, cyklostezky • Realizace 49 Odbor si některé činnosti zajišťuje externími kapacitami.	
Potenciál zefektivnění	Lepší centrální koordinace projektů a to nejen těch financovaných z EU. Počet projektů financovaných z externích zdrojů bude klesat a bude nutné zavést principy projektového řízení i na projekty realizované krajem. Potenciál je rovněž ve standardizaci procesu, nastavení kompetencí, zvýšení naplňování cílů a tím	

Karta procesu – Projektové řízení	
	i jeho optimalizaci.
Celkové zhodnocení procesu	
	 Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Nejsou nastaveny procesy projektového řízení a neexistuje jeho centrální koordinace. Personální kapacity na zajištění přípravy, realizace projektů jsou roztrženy po krajském úřadu, a to včetně zajištění administrativních úkonů a samotného žádání o dotaci.

Karta procesu – Cyklokoordinátor		
ID procesu	RR_OFP_03	
Odpovědnost za proces	Projektový manažer, úředník	
Relevantní podprocesy	Koncepční činnost Příprava projektů Realizace projektů Údržba infrastruktury pro cyklistiku	
Personální zajištění procesu	Jméno: Chmelová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Kreativita • Svědomitost a důslednost • Strategické myšlení	

Karta procesu – Cyklokoordinátor		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • MS 2014+	
Organizační vazba procesu	Má vazbu na činnost odboru dopravy z pohledu koncepce dopravy Ústeckého kraje.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Klást důraz na lepší propojení kraje cykloinfrastrukturou nejen pro turismus, ale i pro dojíždku do práce.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.6.3 Benchmarking

Odbor regionálního rozvoje zahrnuje oddělení regionálního rozvoje, oddělení cestovního ruchu a oddělení fondů a programů EU. Ve většině případů je odbor na jiných krajských úřadech pojmenován obdobně a nespojuje se s jinými odbory (přesto můžeme nalézt např. odbor regionálního rozvoje, územního plánování a stavebního řádu). Agenda je napříč krajskými úřady podobná a bez ohledu na názvy oddělení se odbory soustředí na rozvoj kraje, cestovní ruch a čerpání prostředků z EU. V několika případech lze ovšem pod odborem nalézt netypická oddělení, jako např. oddělení územního plánování (u čtyř krajů), oddělení stavebního řádu, nebo oddělení mládeže a sportu. Tato oddělení by však mohla být (a většinou jsou) zařazena pod jiný odbor.

Počet zaměstnanců odboru (viz tabulka níže) je oproti jiným krajským úřadům výrazně menší. Vysoký počet zaměstnanců v Olomouckém kraji je dán neobvyklou strukturou odboru, která zahrnuje oddělení administrace kotlíkových dotací (osm zaměstnanců), oddělení stavebního řádu (čtrnáct zaměstnanců) a oddělení územního plánování (jedenáct zaměstnanců). V tomto kraji tedy neexistuje samostatný odbor územního plánování a stavebního řádu, jako u většiny jiných krajů. V Plzeňském kraji je do odboru taktéž zahrnuto oddělení územního plánování a oddělení stavebního

řádu. Agendu regionálního rozvoje tak vyřizuje ještě méně zaměstnanců, konkrétně pět. Na druhou stranu zde však není zařazeno oddělení cestovního ruchu, které je často (i v ústeckém kraji) součástí právě odboru regionálního rozvoje (v Plzeňském kraji je součástí odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu).

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	28
Jihomoravský	50
Moravskoslezský	41
Olomoucký	65
Plzeňský	22
Zlínský	28

Tabulka 13 - Benchmarking odbor regionálního rozvoje

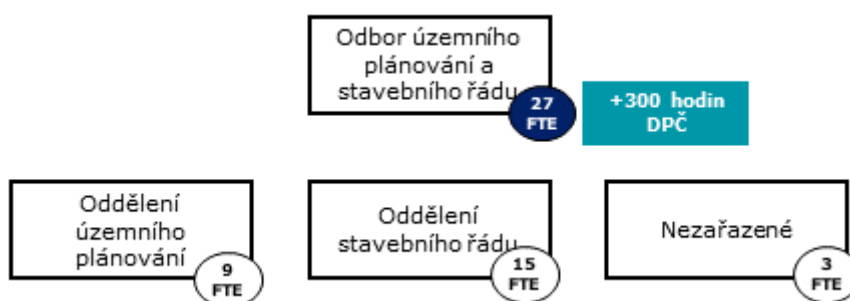
3.7 Odbor územního plánování a stavebního řádu

3.7.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor s obdobnou skladbou svěřených agend a zajišťovaných činností lze nalézt na většině jiných krajských úřadů. Odbor sdružuje převážně agendy v přenesené působnosti a zajišťuje agendy jak v první, tak druhé instanci směrem k obcím ve svém správním obvodu. S ohledem na tuto skutečnost je na zvážení, zda by nemohlo dojít ke koncentraci vybraných agend. Jedná se například o oblast stavebního řízení (speciální stavební úřady), jako je tomu u některých krajů a především pak u ORP.

Odbor je tvořen celkem 27 FTE a je rozdělen na dvě oddělení. Z hlediska počtu zaměstnanců je tak odbor v porovnání s ostatními kraji spíše menší.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 24 FTE.



Obrázek 7 - Organigram odbor územního plánování a stavebního řádu

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor územního plánování a stavebního řádu		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení územního plánování	9 FTE	1 vedoucí 8 posuzování dokumentace
	Oddělení stavebního řádu	15 FTE	1 vedoucí 12 přezkum rozhodnutí 1 úředník 1 bez názvu

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Nezařazené	2 FTE	• 1 zaměstnanec • 1 sekretářka

Tabulka 14 - Organizační zařazení odbor územního plánování a stavebního řádu

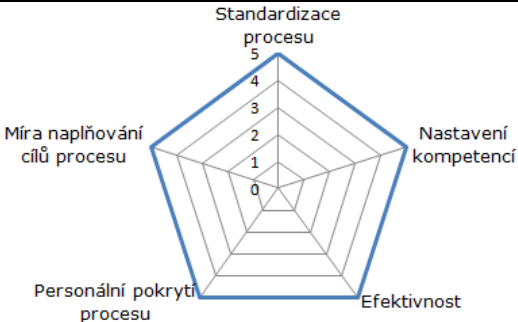
3.7.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

3.7.2.1 Oddělení územního plánování

Oddělení zajišťuje především agendu územního plánování a to jak na úrovni kraje, tak z pohledu metodické, koordinační a usměrňovací role na úrovni obcí. Oblast územního rozvoje bývá často propojena s oblastí GIS či strategickým řízením a plánováním. Z pohledu personálních kapacit je činnost odboru zajišťována efektivně. Potenciál je v možnosti většího propojení činnosti odboru s regionálním rozvojem a přípravou a realizací investičních akcí. Zcela zde abscentuje strategický rozměr propojení územního plánování a územního rozvoje. Nedochozí tak ke koordinaci připravovaných akcí s přípravou území.

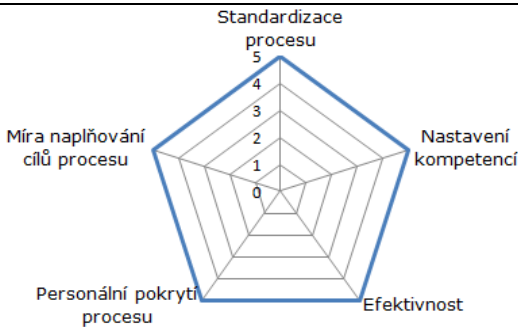
Karta procesu – Územní plánování		
ID procesu	UPS_OUP_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Posuzování dokumentace, úředník	
Relevantní podprocesy	Vyjadřování k ÚP Kontroly ÚÚP	
Personální zajištění procesu	Jméno: Novotná Skálová Šťovíček Dobiášová Falcmanová Kohr Morche Juračková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na strategické řízení a plánování, ostatní odbory působící v oblasti povolování a umísťování staveb.	
Kvantifikace	210 stanovisek 8 kontrol	
Potenciál	Nerelevantní	

Karta procesu – Územní plánování		
zefektivnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Mělo by dojít k většímu propojení na koncepční činnost kraje.	

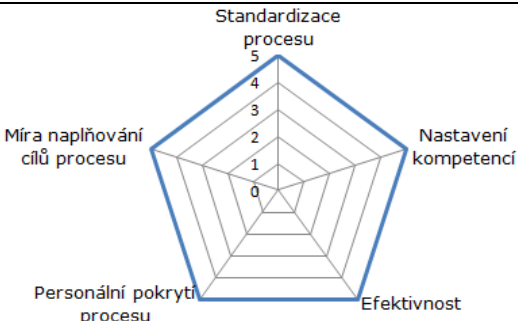
3.7.2.2 Oddělení stavebního řádu

Oddělení stavebního řádu slouží primárně jako odvolací druhoinstanční úřad. V mnoha případech, například při složitých stavbách a stavbách, které přesahují území více obvodů stavebního úřadu, plní roli prvoinstančního úřadu. Zde se jedná o agendu, které by měla a je oddělena od činnosti kraje v samostatné působnosti a nemělo by do ní být zasahováno. Na druhou stranu existuje potenciál zapojování kvalifikovaných zaměstnanců při plánování investičních akcí s vazbou na její posouzení. Tímto krokem je možné uspořít čas při řešení případných nesrovnalostí v rámci samotného stavebního řízení.

Karta procesu – Stavební řád		
ID procesu	UPS_OSR_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Přezkum rozhodnutí, úředník	
Relevantní podprocesy	Přezkum rozhodnutí Kontroly Správní řízení	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bergmannová Buchová Kopecký Jelačičová Dočkalová Moučková	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Stavební řád		
	Svobodová Miškovská Veselý Barák Mikolášová Filipova Duchoňová	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na strategické řízení a plánování, ostatní odbory působící v oblasti povolování a umísťování staveb.	
Kvantifikace	400 odvolání 300 stanovisek 20 stížností 6 kontrol	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – RÚIAN		
ID procesu	UPS_OSR_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Přezkum rozhodnutí, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bergmannová Buchová Kopecký Jelačičová Dočkalová Moučková Svobodová Miškovská Veselý Barák Mikolášová Filipova Duchoňová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	30 kontrol 30 udělení souhlasů s uzavřením veřejnoprávní smlouvy	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – RÚIAN		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Mělo by dojít k většímu propojení na koncepční činnost kraje.	

3.7.3 Benchmarking

Odbor územního plánování a stavebního řádu zahrnuje pouze dvě oddělení, a to územního plánování a stavebního řádu. Toto členění je typické pro naprostou většinu krajských úřadů, přičemž se téměř nevyskytují další oddělení. Z toho vyplývá i velmi podobná až totožná agenda odboru napříč krajskými úřady. Některé kraje ovšem zařazují jedno, druhé či rovnou obě oddělení do jiných odborů, např. do odboru strategického rozvoje kraje, odboru regionálního rozvoje, odboru stavebního úřadu či odboru majetku, stavebního řádu a investic.

Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je u vybraných krajů velmi podobný, a to především díky totožné struktuře odboru. V Plzeňském a Olomouckém kraji neexistuje odbor územního plánování a stavebního řádu, namísto toho jsou ekvivalentní oddělení zahrnuta pod odbor regionálního rozvoje, respektive odbor strategického rozvoje kraje. V tabulce jsou tedy započítáni pouze zaměstnanci těchto oddělení.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	27
Jihomoravský	28
Moravskoslezský	27
Olomoucký	25
Plzeňský	16
Zlínský	21

Tabulka 15 - Benchmarking odbor územního plánování a stavebního řádu

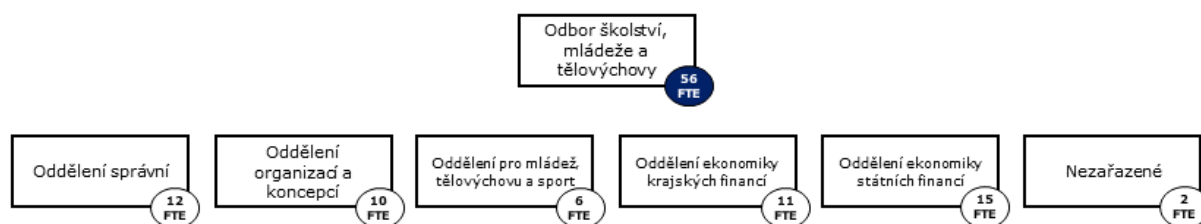
3.8 Odbor školství, mládeže a tělovýchovy

3.8.1 Organizační uspořádání odboru

Činnost odboru školství je velmi totožná s nastavením procesů u odborů školství jiných krajských úřadů. Určité odlišnosti lze spatřit především v názvech oddělení či kombinaci oblastí s dalšími odvětvově určenými obory (například kultura). Některé kraje pak upřednostňují model koncentrace některých zřizovatelských pravomocí (Vysočina, Hradec Králové, Plzeň). Podobně jako u jiných krajů je odbor školství jedním z největších odborů na úřadě s největším rozpočtem zaměstnanců.

Odbor je tvořen celkem 56 FTE a je rozdělen do pěti oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 56 FTE.



Obrázek 8 - Organigram odboru školství, mládeže a tělovýchovy

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor školství, mládeže a tělovýchovy		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení správní	12 FTE	1 vedoucí 1 stížnosti a nostrifikace 3 úředník 1 nostrifikace, druhopisy 1 spisová agenda 2 personalista 1 zřizovací listiny 1 MŠ 1 technik, BOZP
	Oddělení organizací a koncepcí	10 FTE	1 vedoucí 6 úředník 1 statistiky 1 rejstřík škol 1 základní školy, dětské domovy
	Oddělení pro mládež, tělovýchovu a volný čas	6 FTE	1 vedoucí 1 státní informační politika 3 úředník 1 rozpočet provozu
	Oddělení ekonomiky krajských financí	11 FTE	1 vedoucí 3 rozpočet provozu 4 účetní 1 úředník 1 investice 1 rozpočet

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Oddělení ekonomiky státních financí	15 FTE	• 1 vedoucí • 5 rozpočty obecních škol • 3 rozpočty krajských škol • 1 úředník • 2 nezařazený • 1 financování soukromého školství • 1 rozpočet škol • 1 statistika
	Nezařazené	1 FTE	• sekretářka

Tabulka 16 - Organizační zařazení odbor školství, mládeže a tělovýchovy

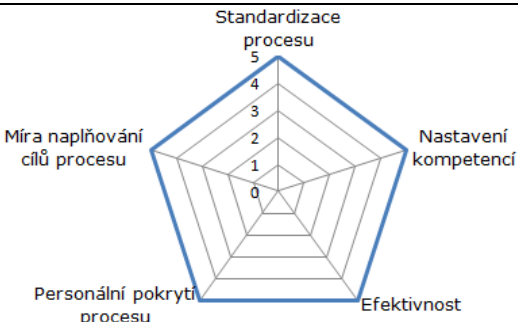
3.8.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

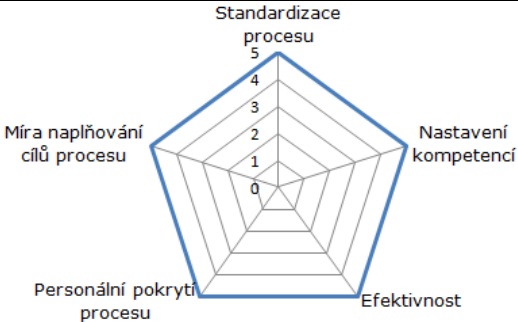
3.8.2.1 Oddělení správní

V oddělení jsou kombinovány agendy jak v přenesené, tak samostatné působnosti. Oddělení slučuje agendu odměňování ředitelů škol, maturity, nostrifikace, agendu zřizovacích listin, stipendia a případně další nezařazené agendy. Je velmi důležité provést konsolidaci svěřených činností především s vazbou na oddělení organizací a koncepcí. Tato oddělení se svou činností blíží a jejich rozdělení je spíše umělé.

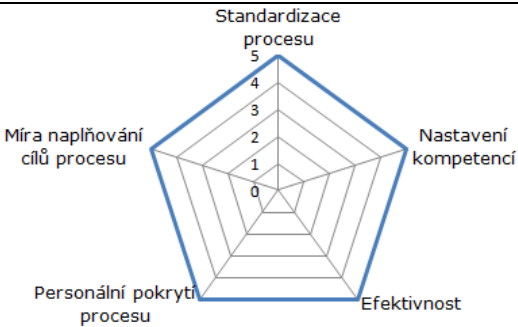
Karta procesu – Personální agenda ředitelů škol		
ID procesu	SMT_OS_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Personalista, úředník	
Relevantní podprocesy	Konkury, účast v komisích, tajemník Jmenování konkursních komisí Jmenování a odvolávání ředitelů Hodnocení Tvorba vnitřního platového předpisu Platové náležitosti a odměňování Příprava podkladů pro RÚK Docházka zaměstnanců odboru Připomínkování právních předpisů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Poupalová Vlčková Minářová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	

Karta procesu – Personální agenda ředitelů škol		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

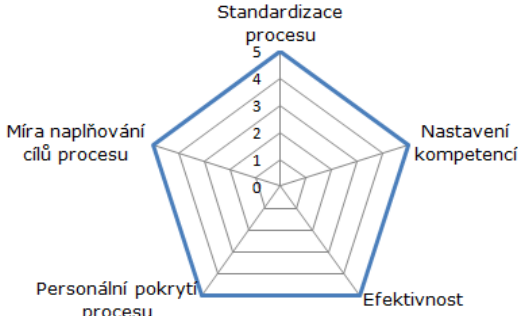
Karta procesu – Maturitní zkoušky, závěrečné zkoušky, absolutoria, státní jazykové zkoušky		
ID procesu	SMT_OS_02	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Jmenovací dekrety Určení školy pro vykonání maturitní zkoušky Připomínkování právních předpisů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kopecký Lisková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	

Karta procesu – Maturitní zkoušky, závěrečné zkoušky, absolutoria, státní jazykové zkoušky		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Kevis	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	• Cca 340 jmenovacích dekretů předsedům zkušebních komisí k maturitním zkouškám a cca 10 dekretů v podzimním termínu • Cca 15 doplnění změn a oprav jmenovacích dekretů předsedům zkušebních komisí k maturitním zkouškám na základě špatných údajů ze škol, ukončení pracovních poměrů, nemoci, dokonce úmrtí • 3 stanovení střední školy, kde žák může složit opakovanou maturitní zkoušku (ukončení činnosti školy, kde studoval) • Cca 290 jmenovacích dekretů předsedů zkušebních komisí k závěrečným zkouškám včetně oprav a změn • Cca 50 jmenovacích dekretů předsedů zkušebních komisí k absolutoriu	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Nostrifikace, uznávání rovnocennosti vysvědčení	
ID procesu	SMT_OS_03
Odpovědnost za proces	Nostrifikace/druhopisy, úředník

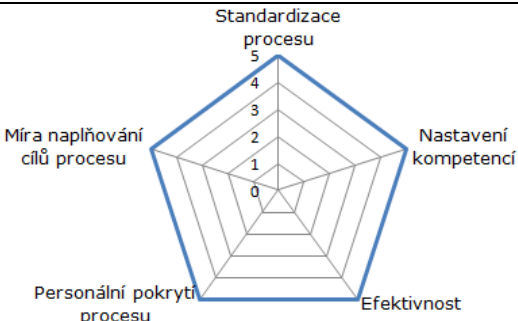
Karta procesu – Nostrifikace, uznávání rovnocennosti vysvědčení		
Relevantní podprocesy	Rozhodování Nařizování nostrifikačních zkoušek Jmenování komisí pro nostrifikační zkoušky Součinnost s řediteli škol Zajišťování podkladů pro druhopisy výučních listů Připomínkování právních předpisů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kopecký Poupalová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kritické myšlení - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost a důslednost - Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Stipendijní program

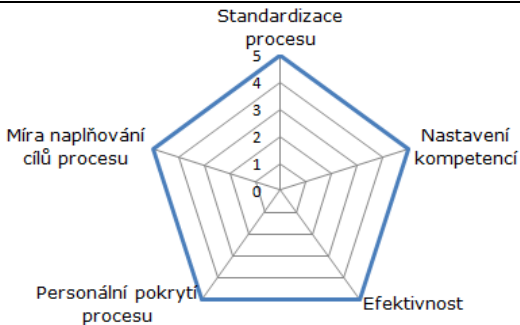
Karta procesu – Stipendijní program		
ID procesu	SMT_OS_04	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Vyhlášení programu Uzavírání smluv Změny smluv Rušení smluv Sledování plnění závazků (několik let) Rozhodování Příprava podkladů pro RÚK Evidence dotací (Kevis, Ezop, Navision) Informace do výroční zprávy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kozumlíková Rutar	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor legislativně-právní	
Kvantifikace	Cca 800 aktivních smluv/100 smluv se ročně navýší.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů

Karta procesu – Stipendijní program		
		procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

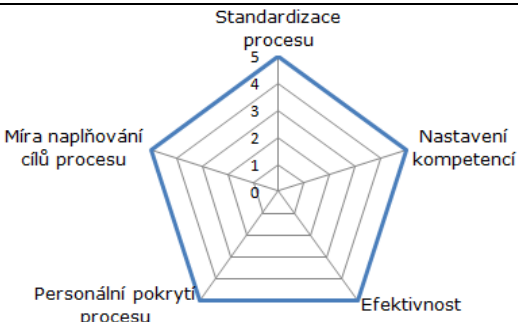
Karta procesu – Přijímací řízení		
ID procesu	SMT_OS_05	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Odvolání Příprava podkladů pro publikaci Atlas škol Zveřejnění přehledu středních škol Sledování plnění zákonných povinností škol Metodické dohlídky ve školách Spolupráce při zajišťování přijímacího řízení do Gymnázia v Pirně (SRN) Připomínkování právních předpisů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pražáková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	• Řádově stovky	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	

Karta procesu – Přijímací řízení		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

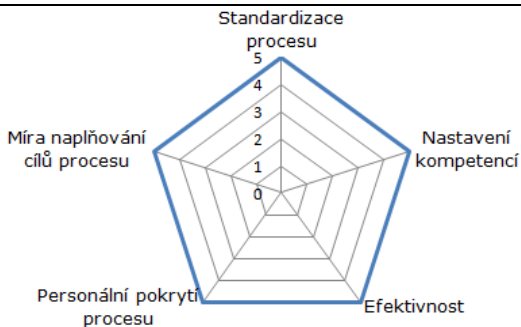
Karta procesu – Zřizovací listiny příspěvkových organizací		
ID procesu	SMT_OS_06	
Odpovědnost za proces	Zřizovací listiny rady/zastupitelstvo, úředník	
Relevantní podprocesy	Změny Dodatky, úplná znění Tvorba Příprava podkladů pro RÚK a ZÚK Zveřejňování informací v Ústředním věstníku ČR	
Personální zajištění procesu	Jméno: Mayerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kritické myšlení - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost a důslednost - Komunikační dovednosti - PC/notebook	
Technické/IT zajištění procesů		
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický, legislativně-právní a majetkový.	

Karta procesu – Zřizovací listiny příspěvkových organizací		
Kvantifikace	Desítky až stovky změn/dodatků ročně.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

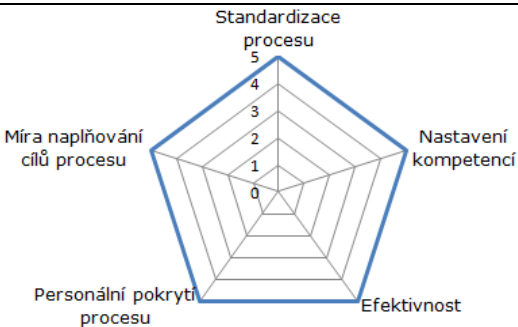
Karta procesu – PO a BOZP		
ID procesu	SMT_OS_07	
Odpovědnost za proces	Technik BOZP, úředník	
Relevantní podprocesy	Metodika Dohled	
Personální zajištění procesu	Jméno: Suchánek	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	

Karta procesu – PO a BOZP		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

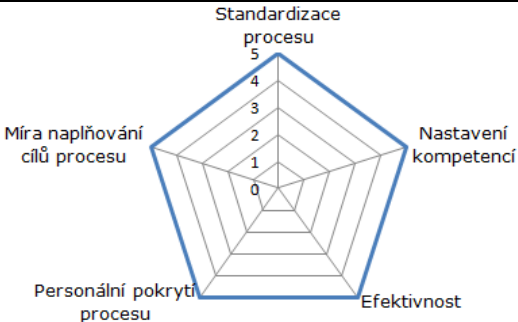
Karta procesu – Stížnosti, petice, podněty		
ID procesu	SMT_OS_08	
Odpovědnost za proces	Stížnosti, úředník	
Relevantní podprocesy	Rozhodování Odvolání Ukládání opatření k nápravě Šetření stížností Jednání s řediteli Metodická podpora ředitelů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kyselovičová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kritické myšlení - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost a důslednost	

Karta procesu – Stížnosti, petice, podněty		
	• Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	• Řešení cca 40 stížností • Řešení cca 3x petic a předávání petic jiným zřizovatelům • Řešení cca 10 podnětů	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

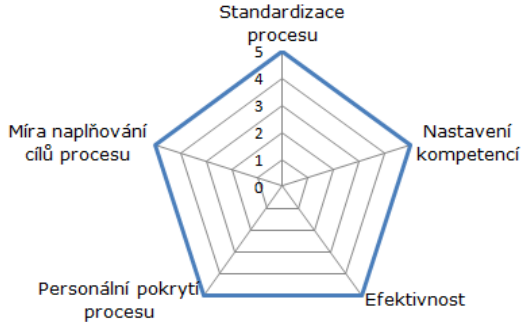
Karta procesu –Hodnocení ředitelů škol		
ID procesu	SMT_OS_09	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	Sběr vlastních hodnocení ředitelů Posuzování hodnocení Osobní jednání s řediteli	
Personální zajištění	Jméno: Poupalová	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu –Hodnocení ředitelů škol		
procesu	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kritické myšlení - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost a důslednost - Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

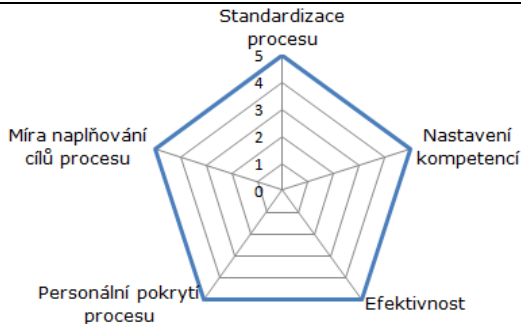
Karta procesu –Přezkoumání maturitních zkoušek, závěrečných zkoušek, absolutoríí	
ID procesu	SMT_OS_10
Odpovědnost za proces	Úředník
Relevantní podprocesy	Součinnost s CERMATem Rozhodování Připomínkování právních předpisů

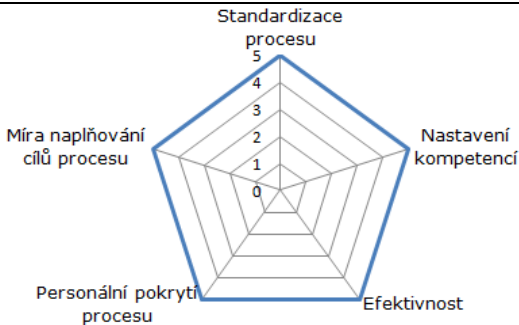
Karta procesu –Přezkoumání maturitních zkoušek, závěrečných zkoušek, absolutoríí		
Personální zajištění procesu	Jméno: Kopecký Poupalová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Školské rady	
ID procesu	SMT_OS_11
Odpovědnost za proces	Úředník

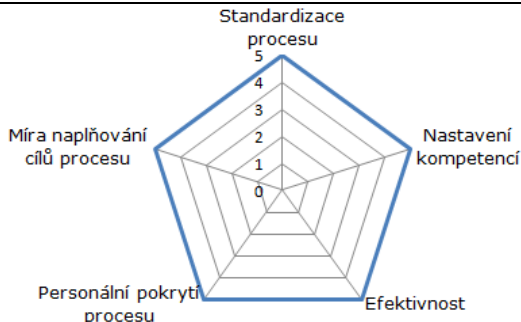
Karta procesu – Školské rady		
Relevantní podprocesy	Vydávání zřizovacích listin školských rad Jmenování členů školských rad za zřizovatele Příprava podkladů do RÚK Evidence voleb Metodická podpora ředitelů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Suchánek	Zastupitelnost:
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kritické myšlení - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost a důslednost - Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

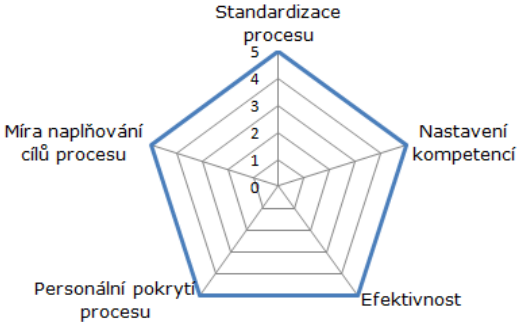
Karta procesu – Výbor pro výchovu vzdělávání a zaměstnanost ZÚK

Karta procesu – Výbor pro výchovu vzdělávání a zaměstnanost ZÚK		
ID procesu	SMT_OS_12	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	Technické zajištění jednání VVVZ Distribuce materiálů, pozvánek Usnesení a zápisy z jednání Projednání plánu činnosti a ročního vyhodnocení v ZÚK	
Personální zajištění procesu	Jméno: Poupalová	Zastupitelnost:
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor strategie, přípravy a realizace projektů	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Spolupráce s ČŠI		
ID procesu	SMT_OS_13	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Součinnost při šetření průběhu a výsledků výchovně vzdělávacího procesu Opatření na základě inspekčních zpráv a protokolů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pražáková Kyselovičová	Zastupitelnost:
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Rozhodování o odvoláních proti rozhodnutím ředitelů škol

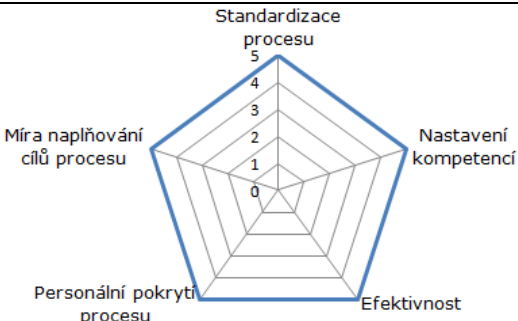
Karta procesu – Rozhodování o odvoláních proti rozhodnutím ředitelů škol		
ID procesu	SMT_OS_14	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Odvolání Přezkumy Rozhodování Nařizování komisionálního přezkoušení Součinnost s řediteli Poskytování informací podle informačního zákona Připomínkování právních předpisů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pražáková	Zastupitelnost:
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Garance materiálů do RÚK a ZÚK		
ID procesu	SMT_OS_15	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Zpracování materiálů z celého odboru Garance správnosti Metodická činnost napříč odborem	
Personální zajištění procesu	Jméno: Mayerová	Zastupitelnost:
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor legislativně-právní, ekonomický, majetkový a informatiky a organizačních věcí	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

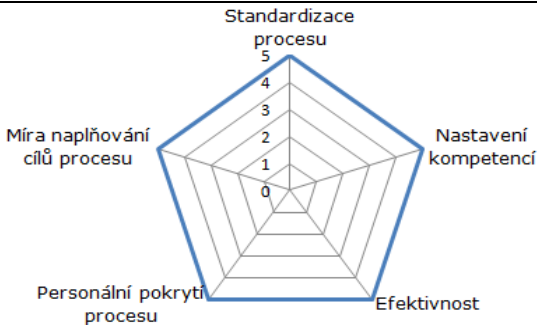
3.8.2.2 Oddělení organizací a koncepcí

Činnost oddělení spočívá především v přenesené působnosti, kdy do kompetence oddělení spadá také zřizovatelská role směrem ke krajským školám. Oddělení má rovněž na starosti agendu školského rejstříku, která je výkonem přenesené působnosti, a díky níž má kraj možnost do jisté míry ovlivňovat síť škol na svém území. Má v gesci agendu předškolního, základního a speciálního školství a ústavní výchovu a vzdělávání. Dále oddělení administruje rozvojové programy MŠMT, poskytuje krajské dotace školám ve dvou dotačních titulech, které nejsou zřizovány krajem. V oddělení působí také metodička školního stravování. Mimo výše zmíněné agendy zajišťuje oddělení také koncepční činnost v oblasti školství – zpracování výročních zpráv, dlouhodobého záměru vzdělávání apod.

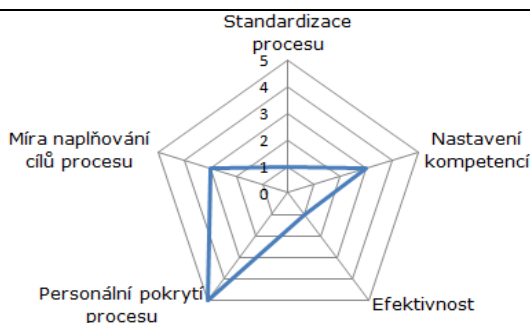
Karta procesu – Agenda MŠ		
ID procesu	SMT_OOK_01	
Odpovědnost za proces	Předškolní vzdělávání	
Relevantní podprocesy	Metodika Konkurzy Správní řízení Asistenti pedagoga Rozvojové programy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pospíšilová	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	

Karta procesu – Agenda MŠ		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

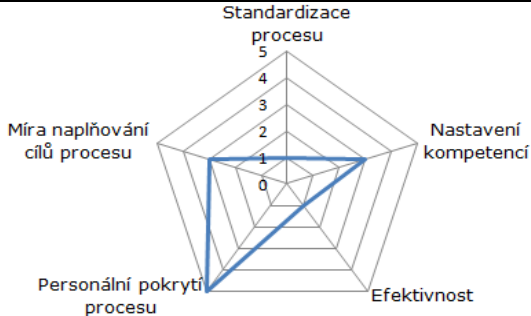
Karta procesu – Agenda ZŠ		
ID procesu	SMT_OOK_02	
Odpovědnost za proces	Základní vzdělávání	
Relevantní podprocesy	Metodika Konkurzy Správní řízení Asistenti pedagoga Rozvojové programy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Zábojníková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	

Karta procesu – Agenda ZŠ		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Projektové řízení - KAP		
ID procesu	SMT_OOK_03	
Odpovědnost za proces	Krajský akční plán vzdělávání, speciální školství	
Relevantní podprocesy	IKAP KAP	
Personální zajištění procesu	Jméno: Zingová Slavík	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	

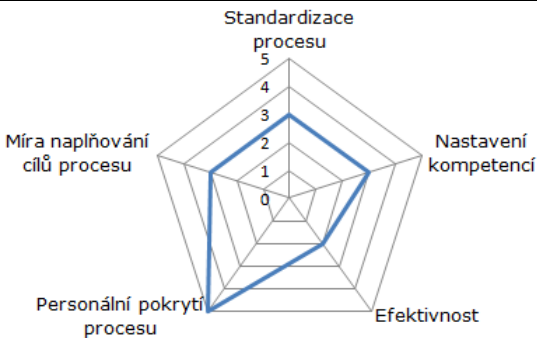
Karta procesu – Projektové řízení - KAP		
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor strategie, přípravy a realizace projektů	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru. Systémové ukotvení projektového řízení v rámci kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nenastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost –efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu –naplňovány
	Agenda přímo navazuje na realizaci Krajského akčního plánu vzdělávání, kterým je odbor SMT odborným garantem. Jedná se o pozice hrazené z projektu, jako jedna z podmínek realizice (V podmínkách výzvy musela být část projektového týmu zaměstnána na pozici odboru školství). Odbor SMT, mimo jiné, v rámci projektu přímo zaštiťuje a zpracovává Inkluzivní koncepci kraje. Takto řešená struktura odpovídá realitě ostatních krajů, kdy KAP gesčně spadá pod jiný odbor (regionální rozvoj, projekty apod.) a odbor školství je odborným garantem. Každopádně projektové řízení v rámci úřadu není centralizované, stejně jako podpora projektových týmů. Projekty, kam se oddělení zapojuje, jsou projekty systémové a mělo by docházet k lepšímu přenosu výsledků projektu do praxe, stejně jako k většímu vytěžování potenciálu spolupráce mezi odbory a především zástupci cílových skupin projektu.	

Karta procesu – Dotace a rozvojové programy	
ID procesu	SMT_OOK_04
Odpovědnost za proces	Rozvojové programy, předškolní, základní a speciální vzdělávání (dle příslušné odbornosti)
Relevantní	

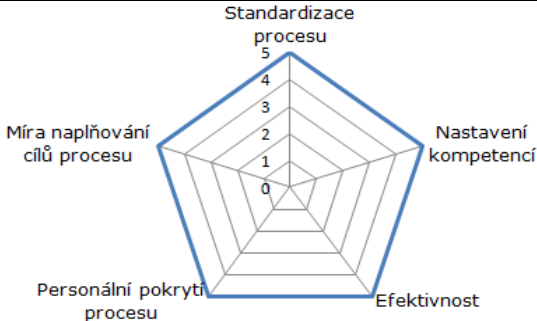
Karta procesu – Dotace a rozvojové programy		
podprocesy		
Personální zajištění procesu	Jméno: Zábojníková Slavík Kolářová Pospíšilová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Strategické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Cca 8 rozvojových programů MŠMT, stovky žádostí ročně. Dotační programy desítky žádostí.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru. Systémové ukotvení poskytování dotací z rozpočtu kraje a jeho centralizace. Efektivnější elektronizace, také ze strany MŠMT, které nesystémově vyhláší administrativně náročné rozvojové programy, za jejichž realizaci nese kraj odpovědnost.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Dotace jsou v podmínkách kraje roztrženy, není využíván potenciál koncentrace administrativní práce, a především nejsou elektronizovány. Je tedy nutné zajišťovat celou řadu manuálních úkonů, výrazná část procesu je zpracovávána	

Karta procesu – Dotace a rozvojové programy	
	papírově. Potenciál efektivnější elektronizace procesů ze strany MŠMT. Náročná komunikace se školami které ÚK nezřizuje a které jsou oprávněnými žadateli rozvojových programů, za jejich realizaci a administrativu kraj zodpovídá.

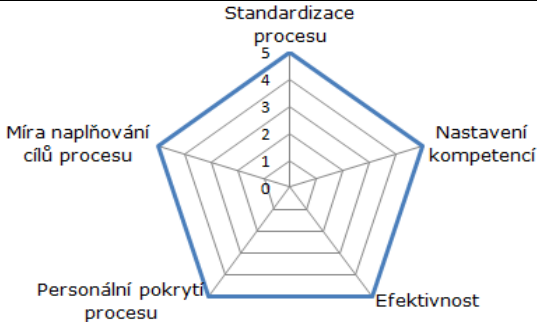
Karta procesu – Výkaznictví		
ID procesu	SMT_OOK_05	
Odpovědnost za proces	Statistika, koncepce	
Relevantní podprocesy	Osvěta Sběr výkazů a statistik Zpracování výkazů, statistik a analýz Metodická podpora	
Personální zajištění procesu	Jméno: Trubáková Valová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail • Analytické schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Od všech škol a školských zařízení 4 x ročně mzdové výkazy a několikrát ročně výkonové výkazy/matriky, v závislosti na druhu školy a školského zařízení. Až 12 x ročně výkaz R 44 z každé školy. Zpracování dílčích analýz pro potřeby zřizovatele, médií, veřejnosti. Desítky až stovky.	
Potenciál zefektivnění	Lepší koordinace sběru a tvorby rozpočtu. V rámci tvorby rozpočtu dochází k manuálnímu vyhodnocování statistik. Potenciál digitalizace systému.	

Karta procesu – Výkaznictví		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Nejsou efektivně využívány výstupy z procesu, ač proces probíhá v souladu s požadavky na jeho nastavení.	

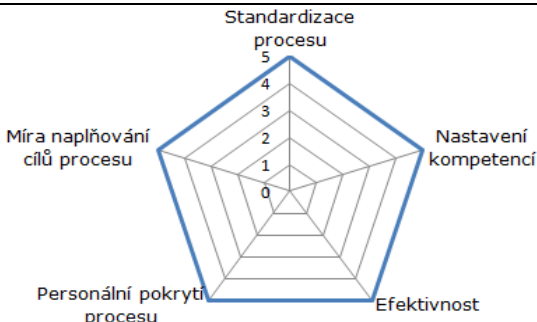
Karta procesu – Rejstřík škol		
ID procesu	SMT_OOK_06	
Odpovědnost za proces	Rejstřík škol, úředník	
Relevantní podprocesy	Správa Zápisy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Ramešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Desítky změn/zápisů rok.	

Karta procesu – Rejstřík škol		
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

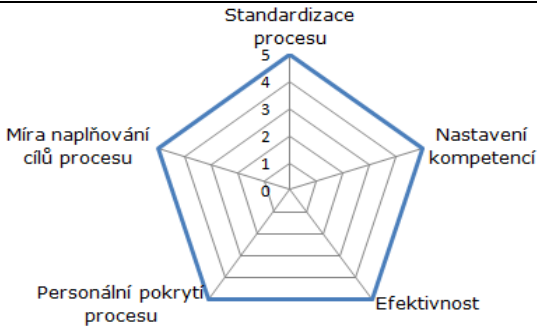
Karta procesu – Asistenti pedagoga		
ID procesu	SMT_OOK_07	
Odpovědnost za proces	Dle gesce	
Relevantní podprocesy	Správa Zápisy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Slavík Soukupová Pospíšilová Zábojníková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba	Nerelevantní	

Karta procesu – Asistenti pedagoga		
procesu		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

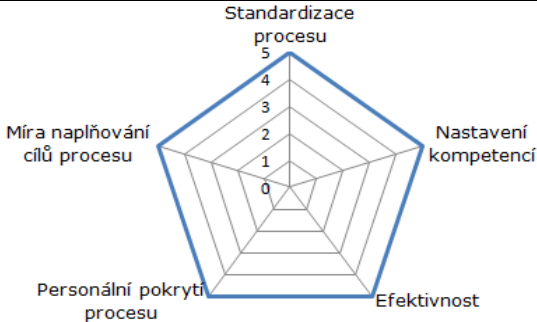
Karta procesu – Školní jídelny		
ID procesu	SMT_OOK_08	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Metodika Konkurzy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Soukupová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	

Karta procesu – Školní jídelny		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

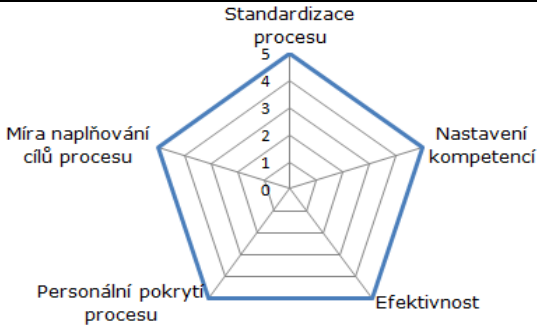
Karta procesu – Koncepční a strategické činnosti v oblasti školství		
ID procesu	SMT_OOK_09	
Odpovědnost za proces	Vedoucí, koncepce	
Relevantní podprocesy	Výkaznictví, rejstřík škol	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kovář Trubáková Soukupová Dílčí části dle odbornosti	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Koncepční, analytické myšlení • Svědomitost a důslednost	

Karta procesu – Koncepční a strategické činnosti v oblasti školství		
	• Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Periodicky: Výroční zprávy, Dlouhodobý záměr vzdělávání, Krajský akční plán vzdělávání, Statistická ročenka, Důvodové zprávy pro jednání Výboru pro výchovu vzdělávání a zaměstnanost Neperiodicky: Strategie Páteřních škol, Racionalizace oborové nabídky SŠ apod.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

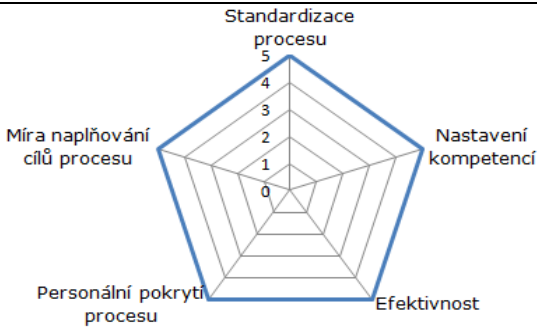
Karta procesu – Ústavní výchova		
ID procesu	SMT_OOK_10	
Odpovědnost za proces	Speciální školství, školské poradenství, ústavní výchova	
Relevantní podprocesy	Předškolní vzdělávání Základní vzdělávání	
Personální zajištění	Jméno: Slavík	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Ústavní výchova		
procesu	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Koncepční, analytické myšlení • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Speciální školství	
ID procesu	SMT_OOK_11
Odpovědnost za proces	Speciální školství, školské poradenství, ústavní výchova Předškolní vzdělávání Základní vzdělávání

Karta procesu – Speciální školství		
Relevantní podprocesy	Statistiky, koncepce	
Personální zajištění procesu	Jméno: Slavík Pospíšilová Zábojníková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Koncepční, analytické myšlení • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

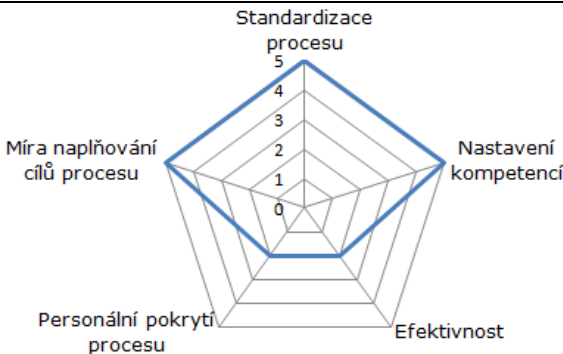
Karta procesu – Veřejnosprávní kontroly na místě

Karta procesu – Veřejnosprávní kontroly na místě		
ID procesu	SMT_OOK_12	
Odpovědnost za proces	Rozvojové programy	
Relevantní podprocesy	Metodika Konkurzy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kolářová Soukupová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

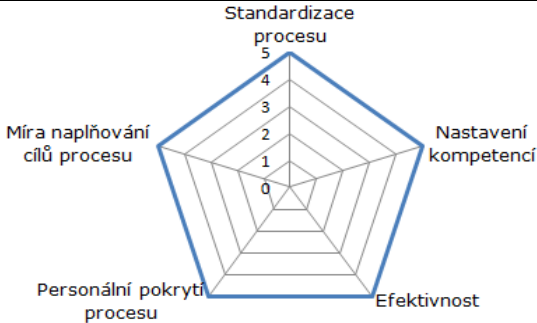
3.8.2.3 Oddělení pro mládež, tělovýchovu a volný čas

Činnost oddělení spočívá především v podpoře sportovních a volnočasových aktivit dětí a mládeže (olympiády, sportovní akce a soutěže apod.). Podobné činnosti zastává také v oblasti vzdělávacích olympiád. Velkou agendou oddělení jsou dotace v oblasti veškerého sportu, volného času a prevence rizikového chování z rozpočtu Ústeckého kraje. Oddělení zajišťuje a koordinuje výpravu Ústeckého kraje na Hry letní a zimní olympiády dětí a mládeže, koordinuje a metodicky vede školní přehlídky a soutěže vyhlašované MŠMT, včetně jejich financování z MŠMT a dofinancování z rozpočtu Ústeckého kraje. Poskytuje metodickou pomoc v oblasti dotačních programů MŠMT v oblasti sportu, práce s nadanými žáky, prevence rizikového chování. Metodicky vede metodiky prevence na jednotlivých pracovištích pedagogicko-psychologické poradny Ústeckého kraje a školní metodiky prevence ve školách, úzce spolupracuje s MŠMT.

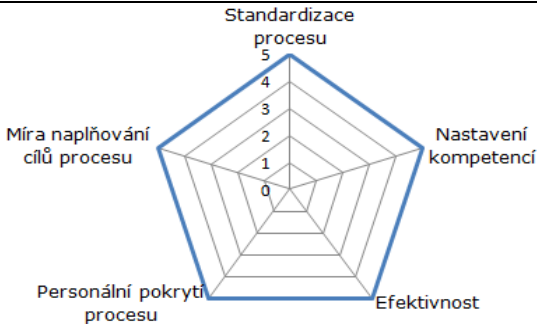
Karta procesu – Dotace z rozpočtu kraje		
ID procesu	SMT_OMTVC_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Státní informační politika, úředník Rozpočet provozu, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	• Příprava dotačního titulu • Vyhlášení dotačního titulu • Příjem žádostí v zákonné lhůtě • Formální hodnocení žádostí, příprava podkladů pro hodnotící komisi/výbor, založení spisů • Předložení orgánům ÚK • Písemné vyrozumění úspěšných i neúspěšných žadatelů • Uzavření smluv s jednotlivými příjemci dotací • Vyplácení dotací • Kontrola vyúčtování • Kontrola na místě u příjemce	
Personální zajištění procesu	Jméno: Drncová Kucler Poučová Vavrková Veselá Laňková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost • Strategické myšlení • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Registr smluv • Registr de-minimis • IS 602	
Organizační vazba procesu	Přímá vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	678 žádostí 362 uzavřených smluv (6 dotačních programů s rozdílnými podmínkami)	
Potenciál	Nevhodné organizační zařazení a potenciál centrálního zajištění administrace	

Karta procesu – Dotace z rozpočtu kraje		
zefektivnění	dotačních titulů.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces není zajišťován díky fragmentaci poskytování dotací efektivně. Je velké množství dotačních titulů, proces běží papírově, s velkým množstvím přerušení a nutností manuálního zásahu. Možnost ponechat metodickou garanci. Elektronizace proveditelná i s ohledem na charakter žadatele/příjemce.	

Karta procesu – Organizace akcí		
ID procesu	SMT_OMTVC_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava akce Realizace akce Vyhodnocení akce	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kucler Poučová Laňková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti	

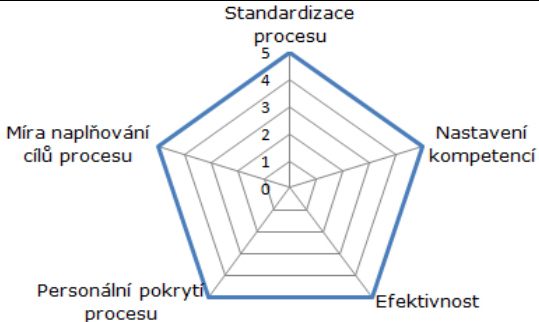
Karta procesu – Organizace akcí		
	• Aktivní řidič	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • KEVIS • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Jednotky akcí za rok.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Zajištění výjezdu na Hry letní/zimní olympiády dětí a mládeže	
ID procesu	SMT_OMTVC_03
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník
Relevantní podprocesy	• Zajištění přihlášky účastníků, uzavření jednotlivých smluv s pořadajícím krajem • Účast na celorepublikových schůzkách k Hráům, přenos informací • Koordinace jednotlivých sportů (zajištění propozic, komunikace s pověřenými trenéry, informace) • Vyhlášení a zajištění výběrových řízení – stejnokroje pro účastníky, doprava na Hry • Příjem nominací jednotlivých účastníků, akreditace

Karta procesu – Zajištění výjezdu na Hry letní/zimní olympiády dětí a mládeže		
	- Koordinace dopravy všech účastníků na místo Her, jejich ubytování - Koordinace a vedení po dobu celých Her - Zhodnocení akce, vyúčtování	
Personální zajištění procesu	Jméno: Drncová Laňková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kritické myšlení - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost a důslednost - Komunikační dovednosti - Aktivní řidič - Schopnost koordinace - Flexibilita	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - KEVIS - EZOP	
Organizační vazba procesu	Vazba na tiskové oddělení, ekonomický odbor, kancelář hejtmána, kancelář ředitele, personální oddělení	
Kvantifikace	Střídavě jeden rok Hry letní ODM – cca 350 účastníků, druhý rok Hry zimní ODM – cca 120 účastníků.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Koordinace a metodické vedení při zajišťování organizace soutěží a přehlídek vyhlašovanych MŠMT		
ID procesu	SMT_OMTVC_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	- Jmenování členů a předsedů zkušebních komisí - Zajištění propozic na jednotlivé soutěže - Komunikace s pověřenými organizátory - Metodické vedení při pořádání jednotlivých kol soutěží - Zajištění financování jednotlivých kol soutěží a přehlídek z MŠMT - Zajištění dofinancování soutěží z rozpočtu Ústeckého kraje - vyúčtování soutěží - metodické vedení škol v rámci programu MŠMT Excelence ZŠ/SŠ - metodické vedení v rámci práce s nadanými žáky - administrace dotačního programu MŠMT pro práci s mládeží (příjem finančních prostředků z MŠMT a dále stejný postup jako u dotací ÚK) - účast na odborných poradách krajů se zástupci MŠMT	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kucler Laňková Veselá	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Kritické myšlení - Schopnost práce s informacemi - Svědomitost a důslednost - Komunikační dovednosti - Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - KEVIS - EZOP	
Organizační vazba procesu	Vazba na ekonomický odbor.	
Kvantifikace	Cca 120 soutěží v roce, cca 200 jmenovacích dekretů. V rámci metodického vedení v programu Excelence ZŠ/SŠ až 80 škol.	

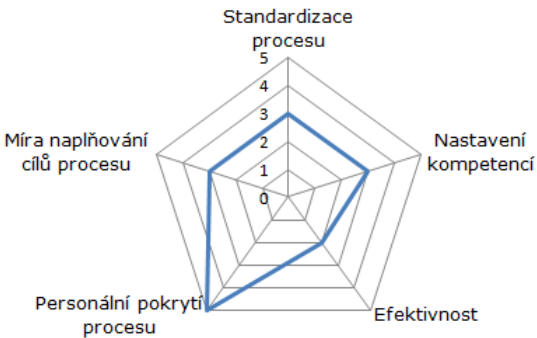
Karta procesu – Koordinace primární prevence rizikového chování		
ID procesu	SMT_OMTVC_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	- Komunikace se zástupci MŠMT – účast na odborných poradách, vzdělávání, spolupráce na dotačním programu na aktivity prevence rizikového chování, spolupráce na koncepčních materiálech MŠMT, metodických doporučeních MŠMT k primární prevenci RCH - Komunikace a metodické vedení metodiků prevence v jednotlivých pracovištích Pedagogicko-psychologické poradny Ústeckého kraje, přenos odborných informací, účast na poradách metodiků prevence - Komunikace a metodická pomoc školním metodikům prevence ve školách, přenos informací, účast na poradách školních metodiků	

Karta procesu – Koordinace primární prevence rizikového chování		
	prevence	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vaverková Laňková	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kritické myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a důslednost • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor při realizaci širších opatření na odboru.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.		

3.8.2.4 Oddělení ekonomiky krajských financí

Hlavní agendou oddělení je financování krajských škol. Jedná se o proces, který je díky složitosti postupů a vazeb mezi informačními systémy zajišťován do velké míry neefektivně. Finanční prostředky jsou školám poskytovány prostřednictvím normativů, jejichž výše se odvíjí od počtu výkonů na dané škole/školském zařízení. Přepočty rozpočtu jsou zpracovávány na několikrát a mezi jednotlivými systémy jsou mnohokrát ročně kompletně přenášeny, a to převážně ručně. Mimo tuto agendu oddělení zajišťuje další aktivity jako je technická péče, případně činnosti vztahující se k financování škol a školských zařízení z krajského rozpočtu.

Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací		
ID procesu	SMT_OEKF_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Účetnictví, úředník Rozpočet, úředník Rozpočet provozu, úředník Investice, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Zřizovatelské činnosti odboru: • Ekonomika PO • Výkaznictví PO • Kontrola PO • Financování PO • Příprava investičních akcí PO Koncepční činnost	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vacek Krčmářová Roubíčková Šimová Barátová Hodná Valová Bradová Šafránová Jirkovský Budínová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Controlling • IS 602 • Registr smluv • KEVIS • MUZO	
Organizační vazba procesu	Vazba především na odbor ekonomický, odbor investiční, odbor majetkový.	

Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací		
Kvantifikace	100 organizací	
Potenciál zefektivnění	Potenciál centrální koordinace vybraných agend v oblasti řízení PO. Zefektivnění agendy rozpočtu a controllingu. Potenciál personálních úspor koncentraci automatizaci procesů.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	V rámci řízení zřizovaných a zakládaných organizací je zaveden systém controllingu. Ten částečně usnadňuje práci, avšak není plně využíván jeho potenciál. Optimální by bylo zajistit v maximální možné míře vytěžení potenciálu tohoto systému. Další rozvoj se nabízí ve větší metodické podpoře organizací i v průřezových tématech.	

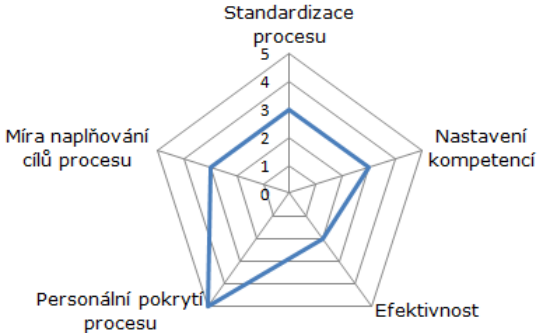
3.8.2.5 Oddělení ekonomiky státních financí

Oddělení zajišťuje obdobné činnosti jako oddělení ekonomiky krajských financí a potýká se i obdobnými problémy (totožný princip financování, složitost rozpočtování apod.). Oddělení má oproti oddělení krajských financí ve své gesci větší počet škol a školských zařízení.

Karta procesu – Rozpočet škol a školských zařízení	
ID procesu	SMT_OESF_01
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Rozpočty krajských škol, úředník Rozpočty obecních škol, úředník Financování soukromého školství, úředník Statistika, úředník Úředník
Relevantní podprocesy	Stanovení normativu Sestavení rozpočtu Změny rozpočtu

Karta procesu – Rozpočet škol a školských zařízení		
	Závěrečné vyúčtování Controlling	
Personální zajištění procesu	Jméno: Holíková Denková Jelínková Sklenář Plessneyová Jinková Tomsová Pavlíková Kaválková Kemerová Bučková Růžičková Ulrychová Fousková Vandyaylo	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail • Schopnost práce s čísly	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Controlling • IS 602 • Registr smluv • KEVIS • MUZO	
Organizační vazba procesu	Vazba na rozpočet, controlling, investice, majetek, odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Potenciál v integraci IS a automatizaci rozpočtového procesu, následně potenciál personálních úspor.	

Karta procesu – Rozpočet škol a školských zařízení

Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces probíhá neefektivně. Příliš mnoho manuálních úkonů, nízká míra integrace IS.	

3.8.3 Benchmarking

Odbor školství, mládeže a tělovýchovy zahrnuje oddělení správní, oddělení organizací a koncepcí, oddělení pro mládež, tělovýchovu a sport, oddělení ekonomiky krajských financí a oddělení ekonomiky státních financí. Počtem oddělení je tento odbor jedním z nejrozsáhlejších na ústeckém krajském úřadě, ovšem většina jiných krajských úřadů má v tomto odboru také kolem pěti oddělení. Odbory školství napříč kraji zahrnují především agendu škol, sportu, mládeže a financování těchto činností, přičemž jsou si v této agendě vzájemně podobné, a to i navzdory rozdílnému pojmenování oddělení, které se objevuje u některých krajských úřadů. Odbor nebývá spojen s jiným odborem a ani není zvykem, že by existoval odděleně např. odbor školství a odbor sportu.

Počet zaměstnanců odboru (viz tabulka níže) je v porovnání s vybranými kraji průměrný. Nižší počet zaměstnanců v Olomouckém kraji je dán rozdělením odboru školství a sportu, které bývají obvykle spojeny. Agenda sportu zde spadá pod odbor sportu, kultury a památkové péče a disponuje šesti zaměstnanci.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	56
Jihomoravský	73
Moravskoslezský	73
Olomoucký	46
Plzeňský	57

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Zlínský	50

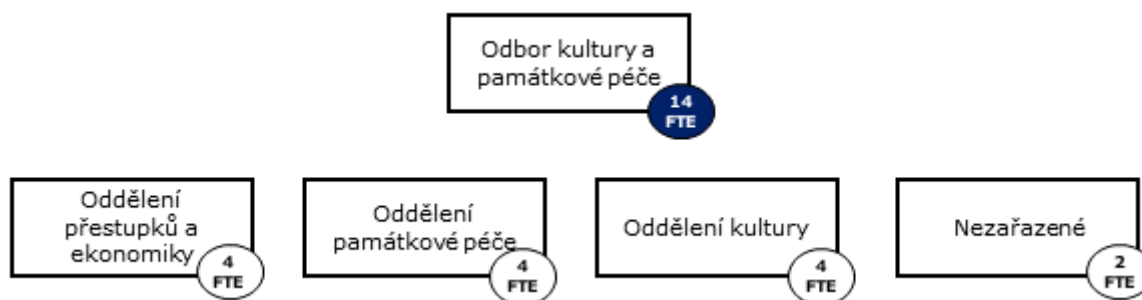
Tabulka 17 - Benchmarking odbor školství, mládeže a tělovýchovy

3.9 Odbor kultury a památkové péče

3.9.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor s podobným zaměřením se nachází i v organizačních sktrukturách většiny dalších krajských úřadů. V některých případech je odbor kombinován s jinými agendami, případně koncentruje některé činnosti vztahující se k řízení organizací. Odbor se dělí na tři oddělení. Z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o velmi malý odbor s celkem 14 FTE a nabízí se jeho včlenění pod větší organizační jednotku a rozdělení některých agend mezi existující organizační jednotky.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 13 FTE.



Obrázek 9 - Organigram odbor kultury a památkové péče

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor kultury a památkové péče		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení přestupků a ekonomiky	4 FTE	1 vedoucí 2 ekonom 1 úředník
	Oddělení památkové péče	4 FTE	1 vedoucí 2 památková péče 1 nezařazený
	Oddělení kultury	4 FTE	1 vedoucí 1 kulturní organizace 1 knihovny, dotace 1 úředník
	Nezařazené	1 FTE	sekretářka

Tabulka 18 - Organizační zařazení odbor kultury a památkové péče

3.9.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

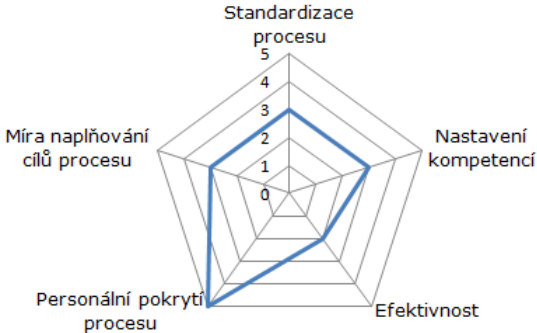
3.9.2.1 Oddělení přestupků a ekonomiky

Oddělení zajišťuje především ekonomickou agendu a agendu controllingu. Existence oddělení je v tuto chvíli dle názoru posuzovatele spíše zbytná a nabízí se zařazení agendy oddělení do jiné

organizační jednotky. Oddělení zajišťuje v podstatě stejnou/podobnou agendu jako oddělení kultury.

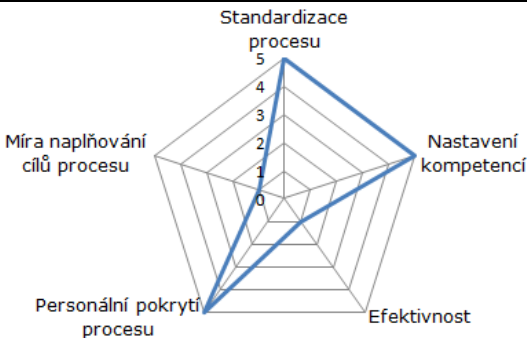
Karta procesu – Řízení zřizovaných (PO) a zakládaných organizací (ZO)		
ID procesu	KP_OPE_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Ekonom, úředník	
Relevantní podprocesy	Zřizovatelské činnosti odboru: • Ekonomika PO a ZO • Výkaznictví PO a ZO • Kontrola PO a ZO • Financování PO a ZO • Příprava investičních akcí PO a ZO	
Personální zajištění procesu	Jméno: Božíková Vorlová Marešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Controlling • IS 602 • Registr smluv • FÉNIX • Pasportizační systém PO • Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (Úřad vlády) • Systém SKV (hodnocení výsledků výzkumných organizací).	
Organizační vazba procesu	Vazba především na odbor ekonomický, odbor investiční, odbor majetkový.	
Kvantifikace	15 organizací	
Potenciál zefektivnění	Potenciál centrální koordinace vybraných agend v oblasti řízení PO.	

Karta procesu – Řízení zřizovaných (PO) a zakládaných organizací (ZO)

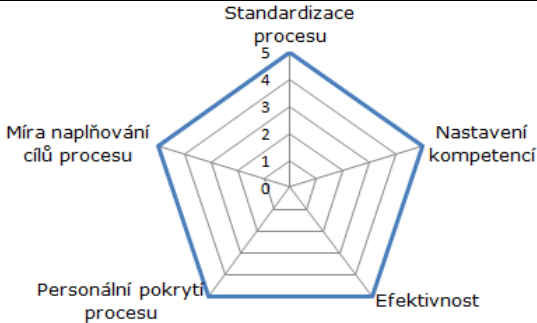
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	V rámci řízení zřizovaných a zakládaných organizací je zaveden systém controllingu. Ten částečně usnadňuje práci, avšak není plně využíván jeho potenciál. Optimální by bylo zajistit v maximální možné míře vytěžení potenciálu tohoto systému. Dále je nutné podpořit rozvoj obecného poradenství a metodiky směrem ke zřizovaným organizacím.	

Karta procesu – Administrace průtokových dotací

ID procesu	KP_OPE_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Zprostředkování finančních toků Kontrola čerpání Kontrola vyúčtování	
Personální zajištění procesu	Jméno: Buzková Marešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Analytické schopnosti • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	

Karta procesu – Administrace průtokových dotací		
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – neefektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Není využíván potenciál procesu. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost. To platí rovněž u průtokových dotací.	

Karta procesu – Tiskový zákon a neperiodické publikace		
ID procesu	KP_OPE_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická podpora Kontrola Přestupky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Marešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Analytické schopnosti	

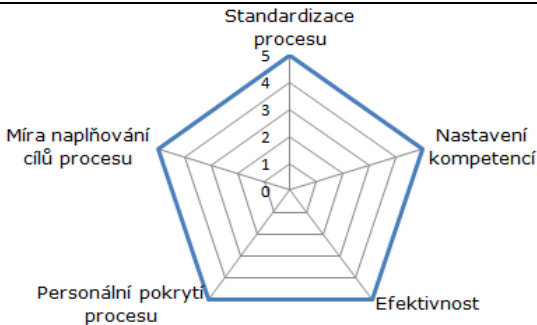
Karta procesu – Tiskový zákon a neperiodické publikace		
	• Svědomitost, důslednost • PC/notebook	
Technické/IT zajištění procesů		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je zajišťován v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.9.2.2 Oddělení památkové péče

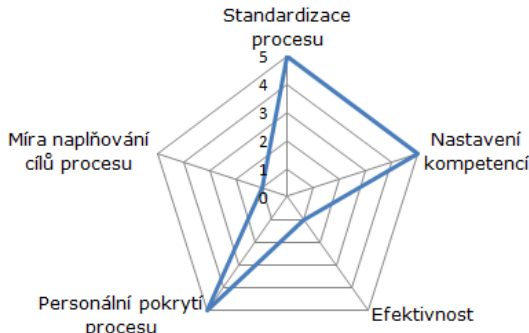
Agenda oddělení památkové péče se vztahuje ke stavebnímu řízení a koordinovanému rozvoji území. Oddělení zajišťuje především agendu památkové péče a poskytování dotací právě na památkovou péči. Mimo to, že existuje potenciál pro koncentraci poskytování dotací, tak je možné vytěžit potenciál ze sloučení agendy památkové péče s agendou stavebního řízení.

Karta procesu – Památková péče	
ID procesu	KP_OPP_01
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Památková péče, úředník

Karta procesu – Památková péče		
Relevantní podprocesy	Závazná stanoviska Odvolací řízení Přezkumná řízení Rozhodnutí o přemístění KP Vyjádření k návrhu na prohlášení za KP Vyjádření k návrhu na zrušení prohlášení za KP Vyjádření k územně plánovací dokumentaci Poskytnutí odměny za arch. nález (§ 23 odst. 4 PZ) Postoupení nepříslušného podání Usnesení o prodloužení lhůty Pravidelná účast v pracovních skupinách u jednotlivých MPR a MPZ Vyjádření – potvrzení anketních dotazníků v rámci Programu ORP Vyjádření – potvrzení žádostí do Programu podpory obnovy KP prostřednictvím ORP Kontroly přenesené působnosti	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kuráňová Hauf Procházka Cholinska	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Strukturované myšlení • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor územního plánování a stavebního řádu.	
Kvantifikace	Závazná stanoviska - 59 Odvolací řízení - 14 Přezkumná řízení - 3 Rozhodnutí o přemístění KP - 2 Vyjádření k návrhu na prohlášení za KP - 24 Vyjádření k návrhu na zrušení prohlášení za KP - 5 Vyjádření k územně plánovací dokumentaci - 85 Postoupení nepříslušného podání - 4 Pravidelná účast v pracovních skupinách u jednotlivých MPR a MPZ - 20 Vyjádření – potvrzení anketních dotazníků v rámci Programu ORP - 16 Vyjádření – potvrzení žádostí do Programu podpory obnovy KP prostřednictvím ORP - 50 Kontroly přenesené působnosti - 4	
Potenciál zefektivnění	Sloučení agendy s odborem územního plánování a stavebního řádu.	

Karta procesu – Památková péče		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je zajišťován v souladu s výše uvedenými pilíři.	

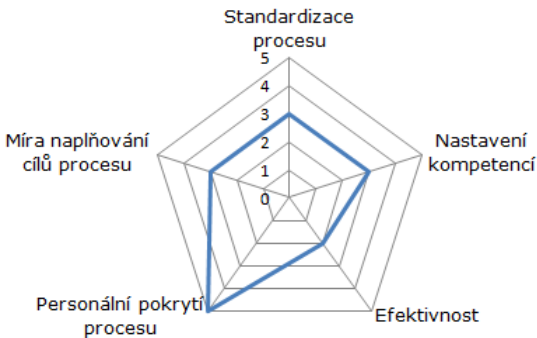
Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje		
ID procesu	KP_OPP_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Památková péče, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu Veřejnosprávní kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kuráňová Cholinská	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický	

Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje		
Kvantifikace	Podané žádosti – 121 Počet schválených dotací - 66	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři a standardy. Není však využíván jeho potenciál. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost.	

3.9.2.3 Oddělení kultury

Oddělení zajišťuje především zřizovatelskou činnosti, koncepční činnosti, administraci dotačních titulů, kontrolu výkonu přenesené působnosti. Agenda je zařazena optimálně a existuje potenciál jejího propojení na agendu oddělení přestupků a ekonomiky. Systémově se pak nabízí propojení agendy s činností odboru regionálního rozvoje, konkrétně oddělení cestovního ruchu.

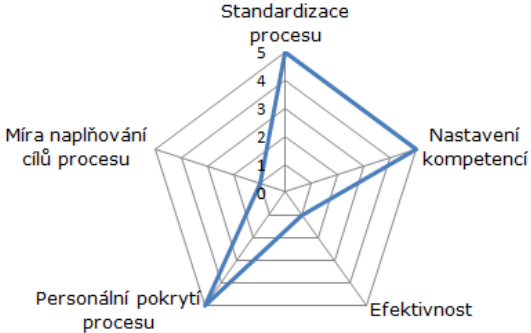
Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací	
ID procesu	KP_OK_01
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kulturní organizace, úředník Knihovny, dotace, úředník Úředník
Relevantní podprocesy	Zřizovatelské činnosti odboru: • Metodika PO • Ekonomika PO • Výkaznictví PO • Kontrola PO • Financování PO

Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací		
	Příprava investičních akcí PO	
Personální zajištění procesu	Jméno: Minařík Strnadová Smrčková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Myšlení v souvislostech - Strategické myšlení - Komunikační dovednosti - Svědomitost a zodpovědnost - Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - Navision - EZOP - Controlling - IS 602 - Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba především na odbor ekonomický, odbor investiční, odbor majetkový.	
Kvantifikace	13 organizací	
Potenciál zefektivnění	Potenciál centrální koordinace vybraných agend v oblasti řízení PO.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	V rámci řízení zřizovaných a zakládaných organizací je zaveden systém controllingu. Ten částečně usnadňuje práci, ale není plně využíván jeho potenciál. Optimální by bylo zajistit v maximální možné míře vytěžení potenciálu	

Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací	
	tohoto systému.

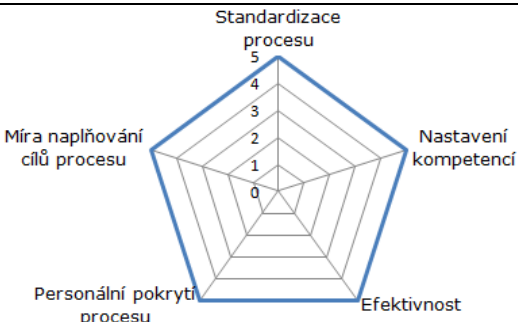
Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje		
ID procesu	KP_OK_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kulturní organizace, úředník Knihovny, dotace, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu Veřejnosprávní kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Minařík Strnadová Smrčková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Program podpory regionální kulturní činnosti na rok 2017 • Počet žádostí – 151 • Počet schválených projektů – 71 (3 milióny korun) Program podpory aktivit stálých profesionálních divadelních souborů a hudebních těles na rok 2017 - 4 subjektům přerozděleno 9,65 mil. Kč Přidělení příspěvku na zajišťování regionálních funkcí knihoven Ústeckého kraje v částce 8 mil. Kč	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje.	

Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje

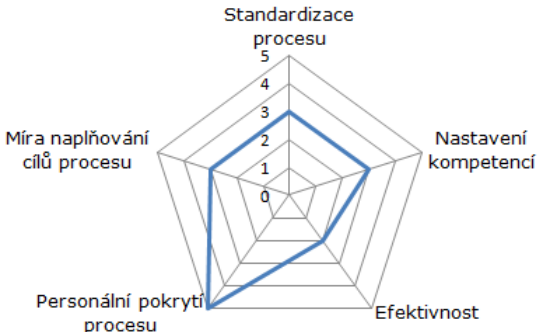
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – neefektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány –
	Není využíván potenciál procesu. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost.	

Karta procesu – Kontrola výkonu přenesené působnosti

ID procesu	KP_OK_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kulturní organizace, úředník Knihovny, dotace, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Minařík Strnadová Smrčková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	

Karta procesu – Kontrola výkonu přenesené působnosti		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	5 kontrol	
Potenciál zefektivnění	Vazba na odbor kontroly.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Pořádání a organizace kulturních akcí		
ID procesu	KP_OK_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kulturní organizace, úředník Knihovny, dotace, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava akce Realizace akce Vyhodnocení akce	
Personální zajištění procesu	Jméno: Minařík Strnadová Smrčková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita	

Karta procesu – Pořádání a organizace kulturních akcí		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Koordinace a spolupráce při organizaci akcí s ostatními odděleními a odbory. Především s OKŘ, OKH, ORR.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces je nastaven a probíhá, ale je klíčové, aby probíhal koordinovaně s ostatními akcemi.	

3.9.3 Benchmarking

Odbor kultury a památkové péče zahrnuje oddělení přestupků a ekonomiky, oddělení památkové péče a oddělení kultury. Struktura tohoto odboru se napříč krajskými úřady značně liší. Pokud se jedná pouze o odbor kultury a památkové péče, jsou nejčastěji zahrnuta ekvivalentní oddělení, přičemž téměř nikdy nejsou zahrnuta další oddělení. Velké množství krajských úřadů (zhruba polovina) ovšem spojuje tento odbor s jinými agendami, nejčastěji se sportem a cestovním ruchem, čímž vznikají odbory jako odbor kultury, sportu a cestovního ruchu nebo odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu. Ve dvou případech je v odboru kultury a památkové péče pouze jedno oddělení, a to oddělení památkové péče, přičemž agenda kultury nemá samostatné oddělení a je zajišťována zaměstnanci odboru, kteří ovšem nejsou zařazeni v konkrétním oddělení. Ústecký krajský úřad zahrnuje do odboru kultury a památkové péče oddělení přestupků a ekonomiky, což se nevyskytuje u žádného jiného krajského úřadu. Agenda tohoto oddělení je vyřizována odděleními kultury či památkové péče, nebo ekonomickým odborem (a obdobnými). Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je v porovnání s vybranými kraji podobný.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	14
Jihomoravský	14
Moravskoslezský	13
Olomoucký	17
Plzeňský	22
Zlínský	10

Tabulka 19 - Benchmarking odbor kultury a památkové péče

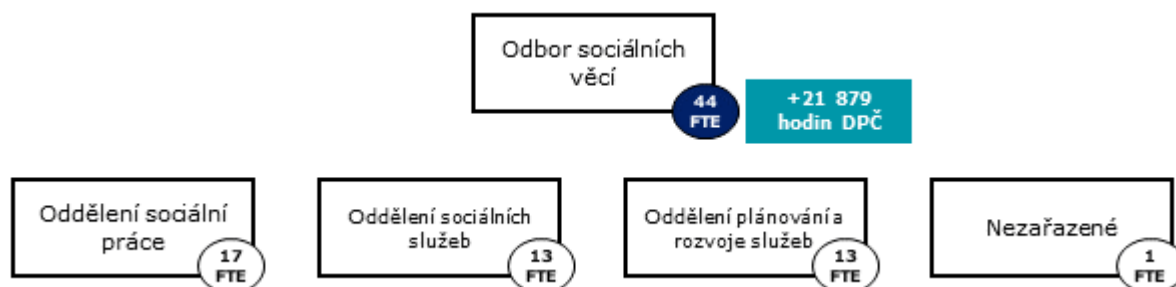
3.10 Odbor sociálních věcí

3.10.1 Organizační uspořádání odboru

Z hlediska krajského porovnání je pracovní náplň odboru sociálních věcí standardní a jeho struktura se příliš neliší od obdobných odborů na jiných krajích. Z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o větší odbor, ve kterém je zařazeno velké množství zaměstnanců na DPČ/DPP v rozsahu 21 879 hodin. Na dohody jsou nasmlouváni především zaměstnanci zapojení do některých z realizovaných projektů. Celkem tedy na dohodu pracuje téměř 11 FTE, což je z pohledu velikosti a náplně činnosti odboru vysoké číslo. Na druhou stranu se jedná zejména o rozvojové projekty, které vyžadují větší pracovní kapacity.

Odbor je tvořen celkem 44 FTE a je rozdělen do třech oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 42 FTE.



Obrázek 10 - Organigram odboru sociálních věcí

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor sociálních věcí		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení sociální práce	17 FTE	1 vedoucí 3 metodik sociální práce 6 náhradní rodinná péče – NRP (z toho 2 psycholog a 1 doprovázení pěstounů – není přímý výkon NRP) 2 sociálně-právní ochrana dětí (OSPOD) 1 protidrogový koordinátor 1 romský koordinátor 1 koordinátor prevence kriminality 1 veřejné opatrovnictví 3 nezařazení – manažeři

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
			projektů Paktu zaměstnanosti (2x DPČ, 1 na HPP)
	Oddělení sociálních služeb	13 FTE	• 1 vedoucí • 2 sekretariát • 2 inspekce poskytování • 2 hospodaření PO • 1 úředník • 1 hodnocení kvality • 1 registrace SS • 1 kontrola a metodika PO • 1 zřizovatelské funkce • 1 investice
	Oddělení plánování a rozvoje služeb	13 FTE	• 1 vedoucí • 7 úředník • 4 nezařazený • 1 dotované místo z ÚP

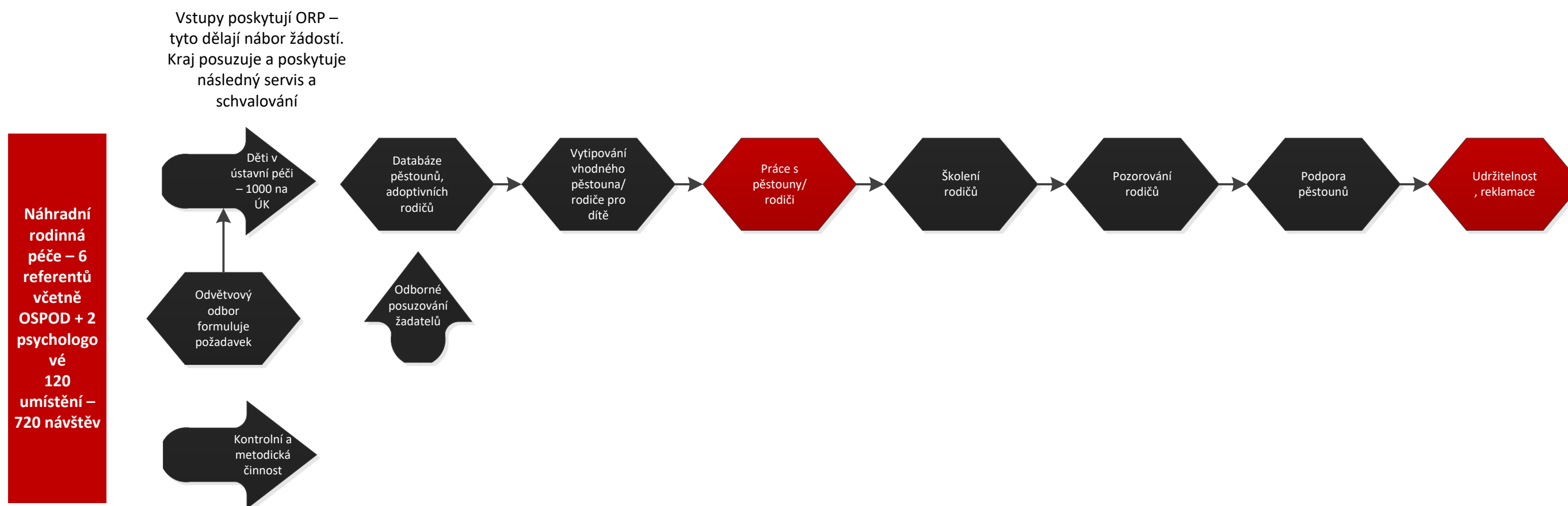
Tabulka 20 - Organizační zařazení odbor sociálních věcí

3.10.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

3.10.2.1 Oddělení sociální práce

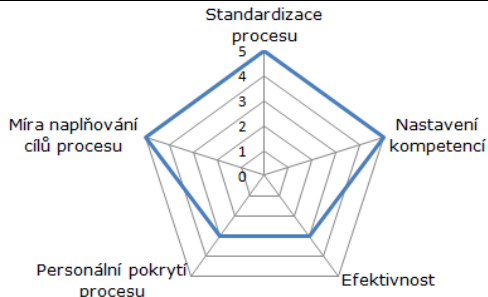
Činnost oddělení je relativně široká. Zajišťuje především agendu péče o dítě, náhradní rodinné péče, opatrovnictví, metodickou podporou a koordinaci dalších činností na úrovni kraje. Oddělení zajišťuje oproti jiným krajům celou řadu úkonů vlastními kapacitami. Za tímto účelem jsou v něm zařazení 2 psychologové a referenti mající na starosti agendu jako takovou. Velká část činnosti se odehrává na úrovni ORP. Mimo výše uvedenou agendu je oddělení metodickým a „druhoinstančním“ orgánem v oblasti SPOD. Z hlediska výkonů dochází ke zprostředkování cca 50 umístění v rodinách za rok. Pokud by mělo dojít k normování činnosti oddělení pouze na výkony, je nutné konstatovat, že je počet zaměstnanců nadhodnocený. Při optimalizaci je však nutné přihlídnout na subjektivní faktory, viz dále.



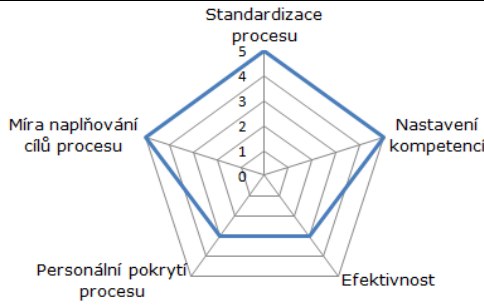
Obrázek 11- Schéma činností souvisejících s procesem náhradní rodinné péče

Výše uvedené schéma znázorňuje činnosti související s procesem náhradní rodinné péče. Jednotlivé úkony jsou v řádu hodin i dní. Po sečtení všech výkonů a jejich propojení na personální kapacity odboru lze identifikovat rezervy v oblasti využití personálních kapacit.

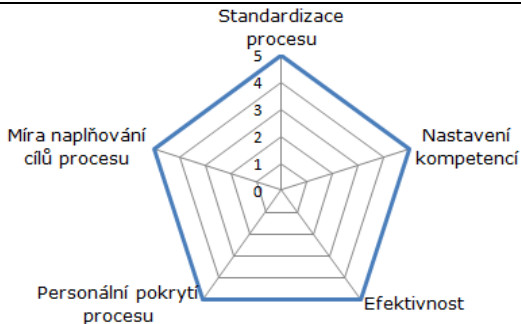
Karta procesu – Sociálně-právní ochrana dětí		
ID procesu	SV_SP_01	
Odpovědnost za proces	Metodik SPOD, Úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická podpora (obcí, pověřených osob, dalších partnerů v oblasti péče o ohrožené děti) Kontrola přenesené působnosti Odvolání Stížnosti Podání dle zákona č. 106/1999 Sb. Registrace pověřených osob k výkonu sociálně-právní ochrany dětí	
Personální zajištění procesu	Jméno: Šťastná Zelenka	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita • Duševní hygiena • Kreativita	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	• 16 ORP – 5-6 kontrol ročně ((+ cca 2 metodické dny na obci měsíčně, 4 porady s obcemi ročně (vedoucími OSPOD obcí) + 2 porady samostatně pro kuratele pro děti a ml.))31 pověřených osob – 4-5 kontrol • Poradní sbor hejtmána – orgán pro koordinaci SPOD v kraji – 1-2 setkání v roce • Vzdělávání pracovníků obcí, dalších institucí – zajišťování seminářů na KÚ – cca 5 ročně • Standardy kvality sociálně-právní ochrany Krajského úřadu Ústeckého kraje	
Potenciál zefektivnění		

Karta procesu – Sociálně-právní ochrana dětí		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – pokryto Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

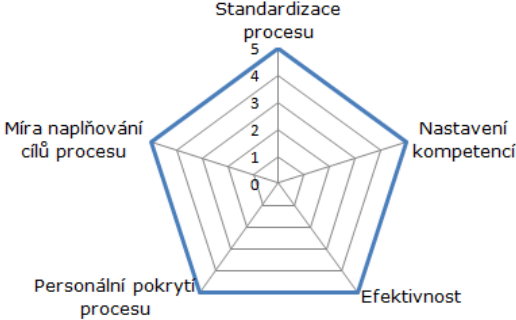
Karta procesu – Sociální práce		
ID procesu	SV_SP_02	
Odpovědnost za proces	Metodik sociální práce, úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická podpora Kontrola přenesené působnosti Odvolání Stížnosti Podání dle zákona č. 106/1999 Sb.	
Personální zajištění procesu	Jméno: Mudrová Filipová Holíková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita • Duševní hygiena	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	

Karta procesu – Sociální práce	
Kvantifikace	16 ORP + 14 obcí II. typu (není v dokumentu uvedeno) – 10 kontrol (+ cca 2 metodické dny na obci měsíčně, 4 porady s obcemi ročně + 2 porady samostatně pro soc. kuratelu pro dospělé) – od roku 2015 také kontrola standardů kvality SPO obcí – doba kontroly se zvýšila na 7 dnů/1 kontrolu - vzdělávání pracovníků obcí, dalších institucí – zajišťování seminářů na KÚ – cca 5 ročně (speciálně pro pracovníce obcí) 30 vydaných opatření obecné povahy - Odvolací řízení v agendě zvláštního příjemce dávky důchodového pojištění a § 74 zákona o sociálních službách (úhrada za stravu a péči v zařízení soc. služeb) - Hodnocení a metodika dotace na výkon sociální práce obcí (hodnocení žádostí)
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor.
Celkové zhodnocení procesu	  Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři, ale je personálně nadhodnocen.

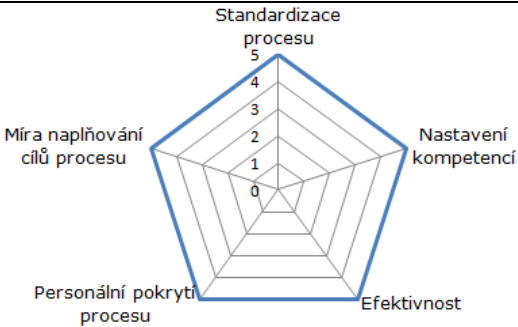
Karta procesu – Prevence kriminality	
ID procesu	SV_SP_03
Odpovědnost za proces	Úředník
Relevantní podprocesy	Metodická podpora Kontrola přenesené působnosti Realizace akcí

Karta procesu – Prevence kriminality		
Personální zajištění procesu	Jméno: Kubecová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita • Duševní hygiena	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	16 ORP	
Potenciál zefektivnění	Potenciál využití kapacit.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

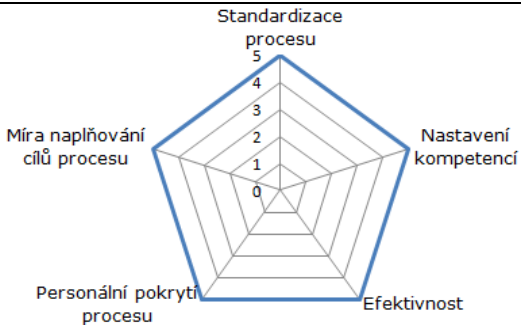
Karta procesu – Protidrogový koordinátor	
ID procesu	SV_SP_04
Odpovědnost za proces	Protidrogový koordinátor, úředník

Karta procesu – Protidrogový koordinátor		
Relevantní podprocesy	Metodická podpora Realizace akcí	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kalinová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita • Duševní hygiena	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	16 ORP	
Potenciál zefektivnění	Potenciál využití kapacit.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

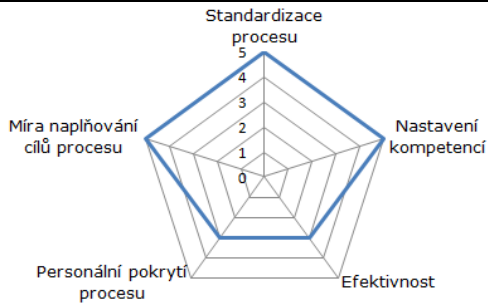
Karta procesu – Romský koordinátor	
ID procesu	SV_SP_05

Karta procesu – Romský koordinátor		
Odpovědnost za proces	Romský koordinátor, úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická podpora Realizace akcí	
Personální zajištění procesu	Jméno: Lukáč	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita • Duševní hygiena	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	16 ORP	
Potenciál zefektivnění	Potenciál využití kapacit.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Opatrovnictví

Karta procesu – Opatrovnictví		
ID procesu	SV_SP_06	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická podpora	
Personální zajištění procesu	Jméno: Babičková	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita • Duševní hygiena	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	1425 opatrovanců	
Potenciál zefektivnění	Zajistit zastupitelnost. Počet FTE je dostačující.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Náhradní rodinná péče		
ID procesu	SV_SP_07	
Odpovědnost za proces	Metodik SPOD, úředník Psycholog, úředník Metodik výkonu pěstounské péče + dohody o výkonu pěstounské péče, úředník	
Relevantní podprocesy	Metodická podpora (obcí, pověřených osob, dalších partnerů v oblasti péče o ohrožené děti) Kontrola přenesené působnosti Odvolání Stížnosti Podání dle zákona č. 106/1999 Sb. Registrace pověřených osob k výkonu sociálně-právní ochrany dětí Posuzování a výplata státního příspěvku pro zřizovatele zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc	
Personální zajištění procesu	Jméno: Davidová Dvořáková Karásková Maczáková Mattioli Nováková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační schopnosti • Organizační dovednosti • Kreativita • Duševní hygiena	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	• 16 ORP – 5-6 kontrol ročně (+ cca 2 metodické dny na obci měsíčně, 4 porady s obcemi ročně (vedoucími OSPOD obcí) + 5 porad samostatně pro pracovníce pro NRP obcí) • 9 ZDVOP (166 lůžek) – správní řízení – přiznání a výplata státního příspěvku pro ZDVOP – posuzováno a vypláceno měsíčně • vzdělávání pracovníků obcí, dalších institucí – zajišťování seminářů na KÚ – cca 3 ročně • NRP: ◦ správní řízení ve věci zařazení do evidence žadatelů – cca 110 ročně (počet nově podaných žádostí – 80 ročně) ◦ umístění dětí do adopce + pěstounské péče – 70 dětí ročně + mezikrajová spolupráce (v evidenci KÚÚK cca 1 100 dětí – ročně nově nahlášených dětí – cca 200) ◦ nahlášení dětí do evidence UMPOD Brno (adopce do ciziny) – 30 dětí ročně ◦ přípravy žadatelů k přijetí dítěte do rodiny – 7-8 příprav ročně (1 příprava pro adoptivní rodiče a dlouhodobé pěstouny – min. 48 hodin (zákonná povinnost), tj. 2 víkendy pátek – neděle (6 dnů/na 1 přípravu); 1 příprava pro	

Karta procesu – Náhradní rodinná péče	
	profesionální pěstouny – min. 72 hodin (zákonná povinnost), tj. 3 víkendy nebo všední dny (9 dnů/na 1 přípravu) – zajištění, organizace, lektorování (v rámci příprav KÚ ŮK je 10-13 lektorů – interní + externí lektori) - aktiv pro zprostředkování NRP – min. 1x měsíčně – příprava + jednání - Psychologové – psychologické posouzení žadatelů a dětí do NRP – cca 120 ročně – 60 žadatelů (z toho 6 externě) a 60 dětí (z toho 5 externě) + účast na přípravách žadatelů (lektorování + konzultace) + pozorování při adaptaci dětí na nové rodiče (u profesionálních pěstounů) - Dohody o výkonu pěstounské péče (doprovázení pěstounů) – aktuálně 46 dohod, tj. pěstounských rodin v péči KÚŮK (k profesionálním pěstounům svěřeno 50 dětí* - vzdělávání, zajištění respitního volna pro pěstouny aj.
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor.
Celkové zhodnocení procesu	  Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři, ale je personálně nadhodnocen.

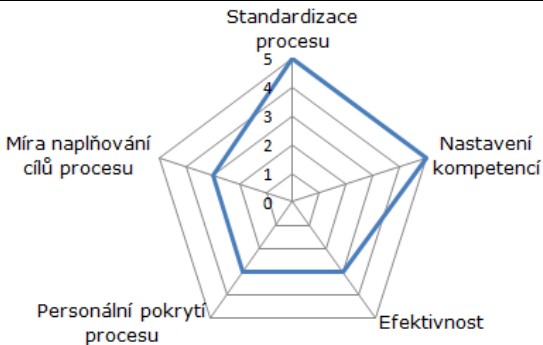
3.10.2.2 Oddělení sociálních služeb

V rámci oddělení je zajišťována agenda regulace sítě poskytovatelů sociálních služeb. Oddělení má dále na starosti agendu poskytování finančních prostředků a řízení zřizovaných a zakládaných organizací. Na základě posouzení výkonů svěřených oddělení, jako je registrace poskytovatelů sociálních služeb a výkon zřizovatelských funkcí, jsou personální kapacity nadhodnoceny. Nabízí se také systémové ukotvení práce se zřizovanými a zakládanými organizacemi, a to především v oblasti investic, controllingu a financování.

Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací

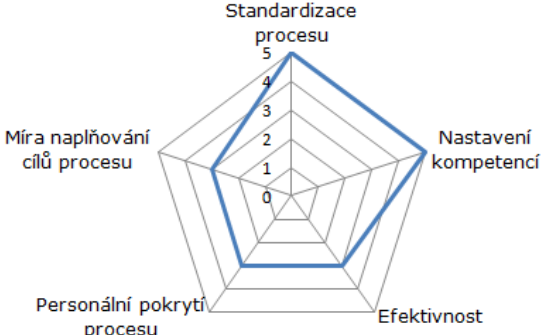
Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací		
ID procesu	SV_SS_01	
Odpovědnost za proces	Hospodaření PO, úředník Investice PO + VZ, úředník Kontrola a metodika PO, úředník Zřizovatelské funkce PO, úředník Metodik kvality sociálních služeb, úředník	
Relevantní podprocesy	Zřizovatelské činnosti odboru: • Ekonomika PO • Výkaznictví PO • Kontrola PO • Financování PO • Příprava investičních akcí PO	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pošíková Voláková Horová Hajná Křížová Běhounková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Controlling • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba především na odbor ekonomický, odbor investiční, odbor majetkový.	
Kvantifikace	14 organizací	
Potenciál zefektivnění	Potenciál centrální koordinace vybraných agend v oblasti řízení PO, optimalizace využití systému controllingu a realizace personálních úspor.	

Karta procesu – Řízení zřizovaných organizací

Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Agenda je v rámci odboru personálně naddimenzována, není využíván potenciál standardizace procesu a zavedený systém controllingu.	

Karta procesu – Registrace sociálních služeb

ID procesu	SV_SS_02	
Odpovědnost za proces	Inspekce poskytovatelů sociálních služeb, úředník Registrace poskytovatelů sociálních služeb, úředník	
Relevantní podprocesy	Registrace poskytovatelů sociálních služeb Vedení elektronického registru poskytovatelů sociálních služeb Kontroly plnění registračních podmínek	
Personální zajištění procesu	Jméno: Procházková Šnajdrová Bakulová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • OK Systém	
Organizační vazba	Nerelevantní	

Karta procesu – Registrace sociálních služeb		
procesu		
Kvantifikace	Rozhodnutí/změny v rozhodnutí registrovaných sociálních služeb – 201 (před každou změnou v rozhodnutí je vykonáno místní šetření)Vykonané kontroly – 23. Počet uložených opatření z kontrol – 39 a s tím spojené další administrativní kroky. Přestupky poskytovatelů sociálních služeb – 20 a s tím spojené další administrativní kroky..	
Potenciál zefektivnění	Nadhodnocené personální kapacity.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Agenda je v rámci odboru personálně naddimenzována, čímž dochází ke snížení efektivity procesu.	

3.10.2.3 Oddělení plánování a rozvoje služeb

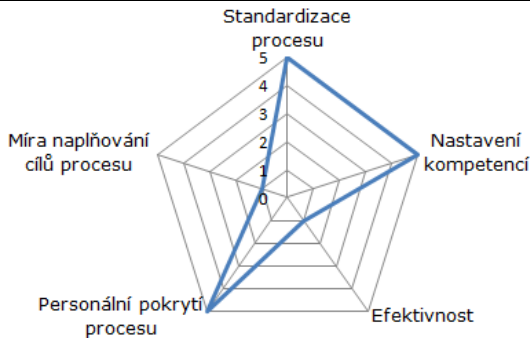
Hlavní činností oddělení je poskytování transferových dotací na zajištění financování sociálních služeb na území kraje. V této oblasti se jedná o stále rostoucí agendu, a to jak z pohledu objemu poskytnutých finančních prostředků, tak s vazbou na počet uzavřených smluv. Mezi další činnosti oddělení patří tvorba koncepčních dokumentů a koordinace jejich naplňování s přesahem na určování rozsahu sítě sociálních služeb.

V případě systémové podpory elektronizace a optimalizace procesů se nabízí snížení zátěže jednotlivých pracovníků. Aktuálně je velká část úkonů administrativně velmi náročná (přestože například sběr žádostí a jejich administrace probíhá přes OK systém, musí být informace a další vstupy následně duplicitně přenášeny do vnitřních IS ručně).

Karta procesu – Strategické řízení a plánování	
ID procesu	SV_ORIS_01

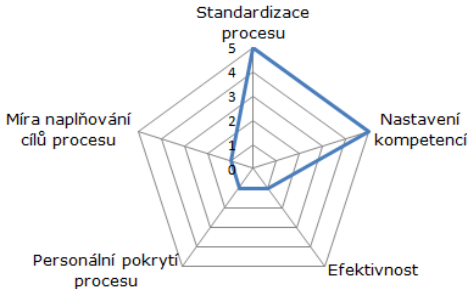
Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Tvorba koncepčních dokumentů Naplňování koncepčních dokumentů Vyhodnocování koncepčních dokumentů • Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na období 2016 – 2018 • Akční plán rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji na rok 2018 • Ústecký krajský plán vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2015 – 2020 • Metodika zajištění sítě sociálních služeb Ústeckého kraje platná od 1. 7.2017 • Metodika Ústeckého kraje pro poskytování finanční podpory poskytovatelům sociálních služeb v rámci programu Podpora sociálních služeb v Ústeckém kraji (vydávány vždy na daný rok)	
Personální zajištění procesu	Jméno: Barsagjan Brzobohatá Čermáková Faistová Fünfkirchlerová Jírovcová Macáková Zítková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kreativní myšlení • Strategické myšlení • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Rozvoj systému strategického řízení a naplňování cílů procesu, které jsou naplňovány v omezené míře. Koncepční činnost probíhá v podmínkách kraje koordinovaně pouze v omezených případech.	

Karta procesu – Strategické řízení a plánování

Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá, je standardizován, ale není v souladu s těmito standardy realizován. Není tak využíván jeho potenciál, stejně tak nedochází k naplňování cílů procesu. Systém strategického řízení není na kraji ukotven a nejsou koordinovány strategické dokumenty, stejně jako není využíván potenciál propojení koncepcí a neexistují strategické projekty kraje.	

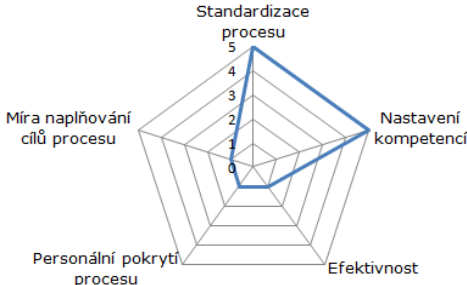
Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje

ID procesu	SV_OR_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu Veřejnosprávní kontrola Administrace Katalogu sociálních služeb Ústeckého kraje	
Personální zajištění procesu	Jméno: Barsagjan Brzobohatá Čermáková Faistová Fünfkirchlerová Chytrá Kosinová Macáková Zítková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon	

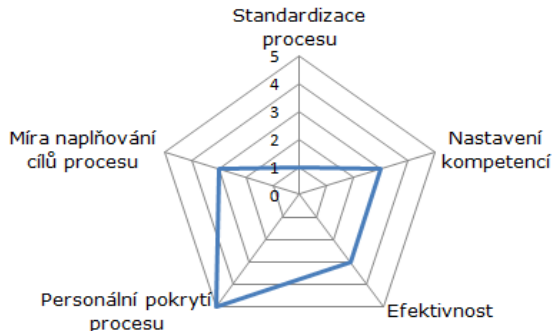
Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje		
	• Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv • Katalog sociálních služeb	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	115 smluv	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Není využíván potenciál procesu. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost. U dotací, kde existuje centrální systém provozovaný jiným subjektem, jako je tomu v tomto případě, je vhodné provést další integraci systému. Při realizaci opatření je nutné respektovat níže uvedené ustanovení. V souladu s § 101a zákona o sociálních službách – Ministerstvo zajišťuje na vlastní náklady počítačový program (software) pro podávání žádostí o dotace a poskytuje bezplatně tento program, včetně jeho aktualizací, krajským úřadům a poskytovatelům sociálních služeb zapsaným v registru podle § 85 odst. 1. Krajské úřady a poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni používat program pro podávání žádostí o dotace, který jim ministerstvo poskytne. Krajské úřady jsou povinny používat program též pro posouzení žádostí o dotace poskytovatelů a stanovení výše finanční podpory. Za podanou žádost poskytovatele sociálních	

Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje	
	služeb o dotaci podle odstavců 1 a 2 se považuje pouze žádost, která je podána kraji prostřednictvím tohoto programu.

Karta procesu – Administrace průtokových dotací		
ID procesu	SV_ORIS_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Zprostředkování finančních toků Kontrola čerpání Kontrola vyúčtování	
Personální zajištění procesu	Jméno: Barsagjan Brzobohatá Čermáková Faistová Chytrá Kosinová Macáková Zítková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Analytické schopnosti • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv • OK system	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	528 smluv o poskytnutí dotace	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací a jejich větší elektronizace.	

Karta procesu – Administrace průtokových dotací		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Není využíván potenciál procesu. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost. Toto platí rovněž u průtokových dotací.	

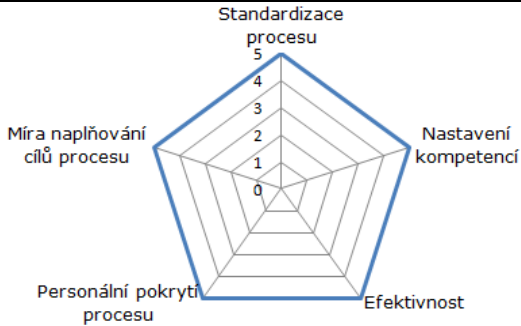
Karta procesu – Projektové řízení		
ID procesu	SV_ORIS_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava projektu Realizace projektu Vyhodnocení realizace projektu Zajištění udržitelnosti projektu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bersegjan Brzobohatá Čermáková Faistová Funfkirchlerova Chytrá Kosinová Macáková Zítková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Komunikační dovednosti - Organizační schopnosti	

Karta procesu – Projektové řízení		
	• Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Monitorovací systém MS2014+ • Elektronická žádost ISKP14+	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Realizace 3 projektů	
Potenciál zefektivnění	Navrhujeme centrální zajištění projektového řízení. Realizace projektů by měla zároveň probíhat koordinovaně a ne útržkovitě. Pak dochází k nevytěžení potenciálu původního věcného zaměření projektu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nenastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces není v rámci úřadu standardizován. Projekty nejsou koordinovány. Nemůže tak docházet k propojování projektů a výstupů z nich. Mnohdy tak může docházet ke zdvojování projektů a jejich aktivit.	

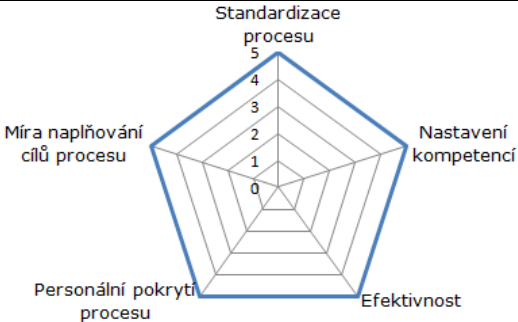
3.10.2.4 Nezařazené

Na úrovni vedoucí odboru je zajišťována agenda paktu zaměstnanosti a komise AK ČR.

Karta procesu – Pakt zaměstnanosti	
ID procesu	SV_N_01
Odpovědnost za proces	Vedoucí odboru

Karta procesu – Pakt zaměstnanosti		
Relevantní podprocesy	Administrace jednání Řídícího a Výkonného výboru Koordinace 4 pracovních skupin Zpracování výstupů z jednání	
Personální zajištění procesu	Jméno: Lafková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Manažerské dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na systém strategického plánování	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Komise rady AK ČR	
ID procesu	SV_N_02

Karta procesu – Komise rady AK ČR		
Odpovědnost za proces	Vedoucí odboru	
Relevantní podprocesy	Příprava podkladů Účast na komisích Přenos výsledků jednání	
Personální zajištění procesu	Jméno: Lafková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Manažerské dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na systém strategického plánování	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost –efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.10.3 Benchmarking

Odbor sociálních věcí zahrnuje oddělení sociální práce, oddělení sociálních služeb a oddělení plánování a rozvoje sužeb. Agenda sociálního odboru je napříč krajskými úřady velice podobná, i když oddělení mají často jiné názvy (příkladem mohou být oddělení starající se o ekonomiku či finance). Nejčastěji jsou v odboru zastoupeny oddělení sociální práce, oddělení sociálních služeb, oddělení sociálně-právní ochrany, oddělení rozvoje sociálních služeb a ekonomické oddělení mající různé názvy. Sociální odbory zahrnují většinou zhruba čtyři oddělení a téměř nikdy nejsou spojeny s dalším odborem. Pokud se v odboru nevyskytuje oddělení sociálně-právní ochrany, vykonává často jeho agendu oddělení sociální práce. Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je v porovnání s vybranými kraji průměrný.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	44
Jihomoravský	40
Moravskoslezský	50
Olomoucký	38
Plzeňský	35
Zlínský	35

Tabulka 21 - Benchmarking odbor sociálních věcí

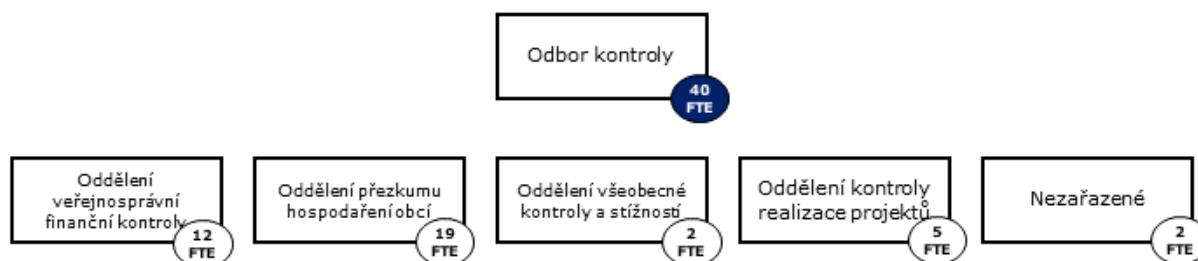
3.11 Odbor kontroly

3.11.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor kontroly, jeho zařazení a jeho kompetence odpovídají většinovému nastavení u jiných krajů. Klíčový je rozsah činnosti u přezkumu hospodaření obcí, kde odbor vykonává nemalý rozsah agendy a tento proces je rovněž nejsložitější. Na druhou stranu existuje prostor pro zefektivnění procesů a snížení administrativní zátěže. Zajímavé je rovněž porovnání výkonů dle jednotlivých oddělení. Z tohoto srovnání je patrné, že doba realizace jedné kontroly projektu je výrazně delší, než komplexnější přezkum hospodaření, případně než veřejnoprávní kontrola. Slabou stránkou odboru je nižší míra personální stability, respektive skutečnost, že v rámci oddělení dochází k velmi časté personální obměně. Tato situace způsobuje, že někteří kontrolori ještě nemají dostatečnou zkušenost s výkonem činnosti a jsou tak méně samostatní. U všech oddělení odboru existuje prostor pro elektronizaci výkonu kontroly, kdy by velká část věcí mohla být přenášena z externích zdrojů a mohla být generována automaticky.

Odbor je tvořen celkem 40 FTE a je rozdělen do čtyř oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 37 FTE.

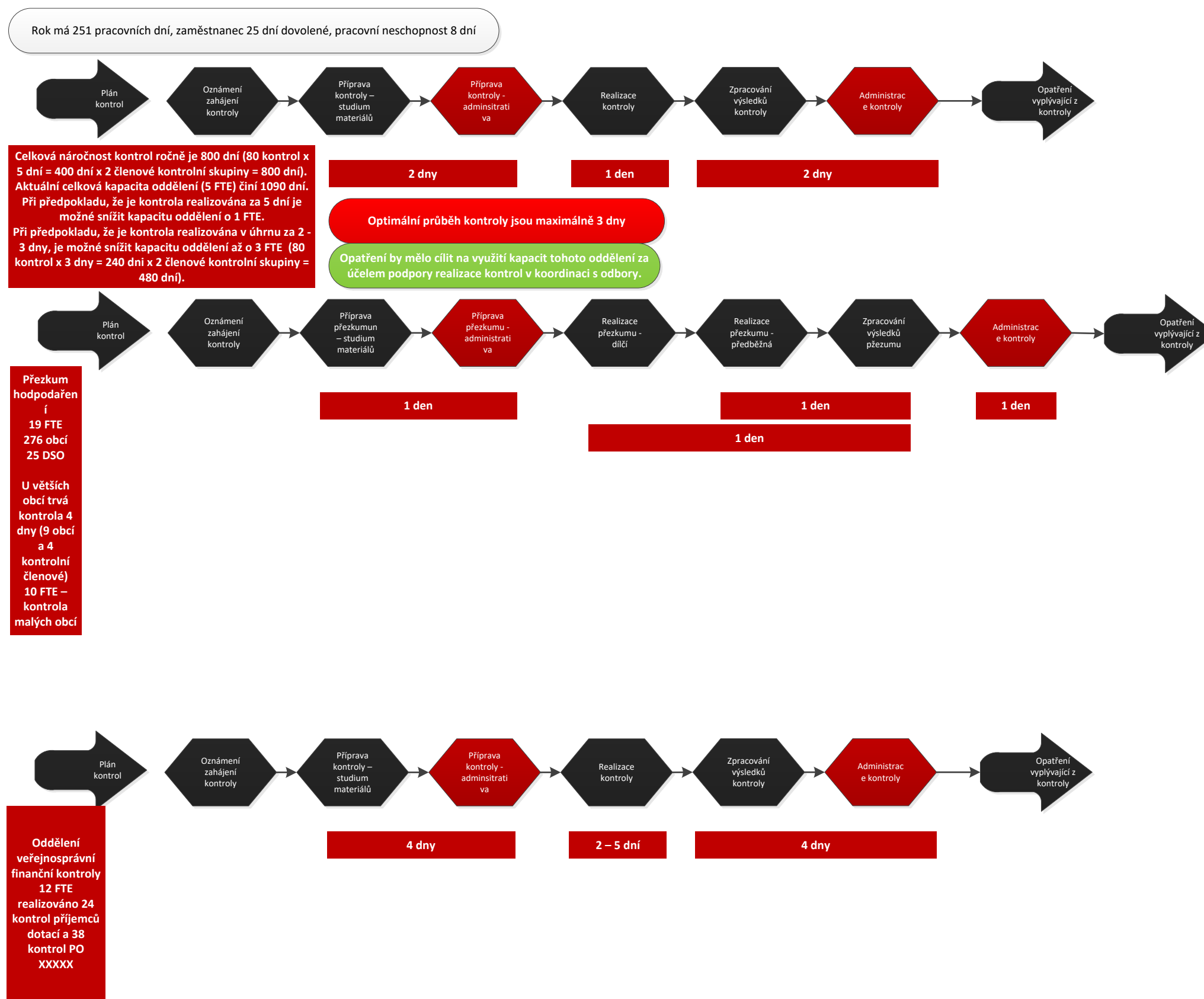


Obrázek 12 - Organigram odbor kontroly

Organizační zařazení	Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor kontroly	1 FTE	• 1 vedoucí

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Oddělení veřejnosprávní finanční kontroly	12 FTE	• 1 vedoucí • 11 kontrolor
	Oddělení přezkumu hospodaření obcí	19 FTE	• 1 vedoucí • 17 kontrolor • 1 neobsazený
	Oddělení všeobecné kontroly a stížností	2 FTE	• 1 vedoucí • 1 zaměstnanec
	Oddělení kontroly realizace projektů	5 FTE	• 1 vedoucí • 4 kontrolor
	Nezařazené	1 FTE	• sekretářka

Tabulka 22 - Organizační zařazení odbor kontroly



Obrázek 13 – Schéma průběhu procesu kontroly realizované jednotlivými odděleními

Výše uvedené schéma znázorňuje srovnání průběhu procesu kontroly realizované jednotlivými odděleními. Toto schéma znázorňuje rozdílné časy na zajištění v podstatě stejné kontroly, což vede k personálním neefektivitám. Pokud by došlo k narovnání systému, tak by bylo možné alokovat volné kapacity na posílení centralizovaného systému kontrol.

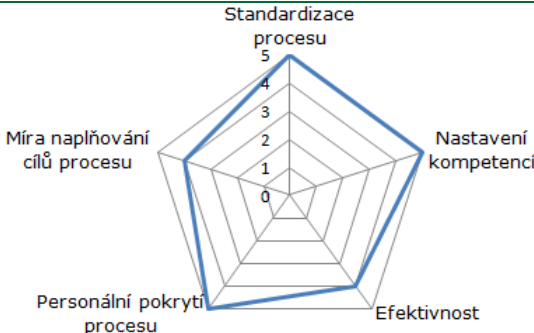
3.11.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

3.11.2.1 Oddělení veřejnoprávní finanční kontroly

V rámci oddělení probíhá veřejnoprávní kontrola u subjektů, které dostávají finanční prostředky z rozpočtu kraje, případně transferů, které rozpočtem kraje prochází. Tento typ kontroly by následně měly vykonávat i samotné odbory, které se podílí na rozdělování finančních prostředků prostřednictvím dotačních titulů. Díky této skutečnosti je počet realizovaných kontrol výrazně vyšší. Na druhou stranu kontrolu provádí mnohdy zaměstnanci, kteří na tuto činnost nemají příslušné kompetence a kontrola je tak často spíše formální. S ohledem na uvedené by mělo dojít ke koncentraci kontrolní činnosti.

Karta procesu – Veřejnosprávní kontrola		
ID procesu	KON_OFK_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kontrolor, úředník	
Relevantní podprocesy	Plánování kontrol Příprava kontrol Realizace kontrol Vyhodnocení kontroly Kontrola přijatých opatření Odvolací řízení	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vokáč Kršňáková Šplíchalová Tabulková Šimová Nováková Pailová Stehlíková Auerveková Koryntová Čermáková Hasenöhrlová Garlíková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost • Smysl pro detail • Analytické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Registr smluv • Controlling • IS 602	
Organizační vazba procesu	Proces kontroly má vazbu na činnost ostatních odborů a oddělení, které zajišťují zřizovatelské funkce a které poskytují dotace.	
Kvantifikace	27 kontrol na dotace 40 kontrol příspěvkových organizací	
Potenciál	Elektronizace kontroly, propojení IS a centralizace veřejnoprávní kontroly.	

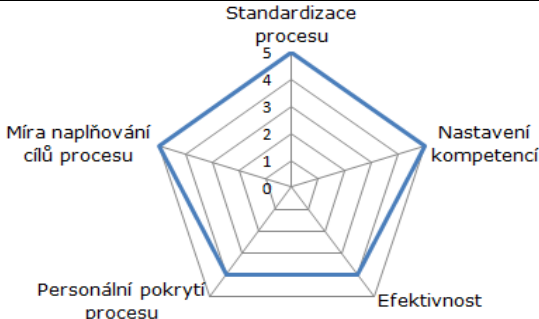
Karta procesu – Veřejnosprávní kontrola												
zefektivnění	S výše uvedeným souvisí zajistit dostatečné materiálně-technické zázemí kontrolorům, včetně mobilní techniky a potřebného SW.											
Celkové zhodnocení procesu												
	 <table><thead><tr><th>Standardizace procesu</th><th>Nastavení kompetencí</th><th>Efektivnost</th><th>Personální pokrytí procesu</th><th>Míra naplňování cílů procesu</th></tr></thead><tbody><tr><td>Standardizace procesu – nastavena</td><td>Nastavení kompetencí – nastaveny</td><td>Efektivnost – téměř efektivní</td><td>Personální pokrytí procesu – optimální</td><td>Míra naplňování cílů procesu – téměř naplňovány</td></tr></tbody></table>	Standardizace procesu	Nastavení kompetencí	Efektivnost	Personální pokrytí procesu	Míra naplňování cílů procesu	Standardizace procesu – nastavena	Nastavení kompetencí – nastaveny	Efektivnost – téměř efektivní	Personální pokrytí procesu – optimální	Míra naplňování cílů procesu – téměř naplňovány	Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – téměř naplňovány
	Standardizace procesu	Nastavení kompetencí	Efektivnost	Personální pokrytí procesu	Míra naplňování cílů procesu							
Standardizace procesu – nastavena	Nastavení kompetencí – nastaveny	Efektivnost – téměř efektivní	Personální pokrytí procesu – optimální	Míra naplňování cílů procesu – téměř naplňovány								
Proces je nastaven, avšak existují rezervy z pohledu jeho optimálního nastavení a vytěžení benefitů z plnění jeho cílů. Jedná se především o možnost elektronizace a centralizace i za jiné odbory, čímž by však muselo dojít souběžně k posílení kapacit.												

3.11.2.2 Oddělení přezkumu hospodaření obcí

Oddělení vykonává přezkum hospodaření pro většinu obcí na území kraje. Délka jednoho přezkumu a jeho časová náročnost je závislá na velikosti obce, kde probíhá. U statutárních měst probíhá přezkum v tří až čtyřčlenném týmu zhruba 4 týdny, u menších obcí stačí zpravidla 1 den a jsou zapotřebí dva kontroloři. Proces jako takový je z pohledu popisu poměrně jednoduchý a všichni zaměstnanci oddělení jej vykonávají zhruba ve stejném rozsahu (v závislosti na praxi v oboru).

Karta procesu – Přezkum hospodaření obcí	
ID procesu	KON_OPHO_01
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kontrolor, úředník Kontrolor
Relevantní podprocesy	Zabezpečení přezkoumání • Zpracování plánu • Příprava • Přezkum hospodaření • Zpracování zprávy • Následný přezkum • Přijímání opatření • Odvolání Přezkoumání auditorem

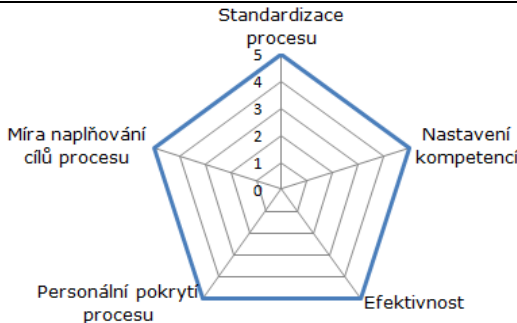
Karta procesu – Přezkum hospodaření obcí		
	Přestupkové řízení Metodická podpora	
Personální zajištění procesu	Jméno: Chottová Hellerová Koutecký Kropáčová Skoupá Krbcová Vodrážková Šilínková Domorád Pelikánová Babická Feixová Jirásková Povová Komová Kubátová Hoffmannová Brožová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Duševní hygiena • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost • Smysl pro detail • Analytické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	276 z celkového počtu 354 obcí	
Potenciál zefektivnění	Elektronizace kontroly, propojení IS a centralizace veřejnoprávní kontroly. S výše uvedeným souvisí zajistit dostatečné materiálně-technické zázemí kontrolorům, včetně mobilní techniky a potřebného SW.	

Karta procesu – Přezkum hospodaření obcí		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř efektivní Personální pokrytí procesu – mírně poddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je nastaven, avšak existuje prostor pro zefektivnění – elektronizace kontroly. Je mírně personálně podhodnocen. Dále je třeba klást důraz na lepší materiální zabezpečení kontrolorů a elektronizaci kontroly.	

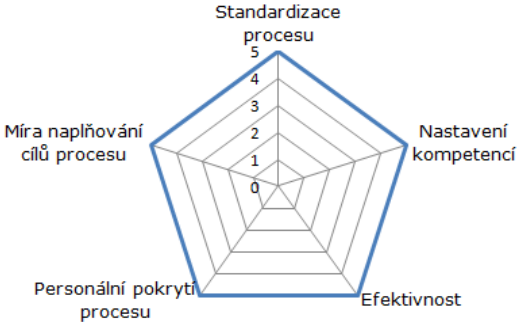
3.11.2.3 Oddělení všeobecné kontroly a stížností

Jedná se o oddělení o dvou zaměstnancích. Navrhujeme toto oddělení zrušit, ponechat 1 FTE a to zařadit se zbytkovou agendou přímo pod vedení odboru. Činnost spočívá především v tvorbě pověření pro členy kontrolních skupin, agendu stížností, sumarizace výsledků kontrol a zajištění administrativní podpory odboru.

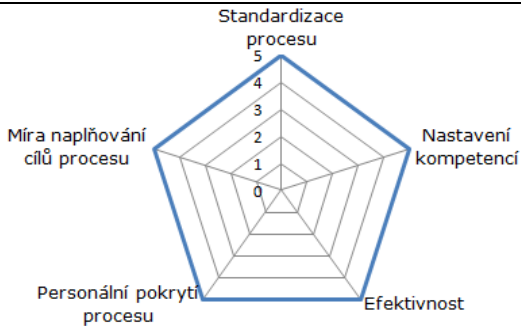
Karta procesu – Pověření ke kontrole		
ID procesu	KON_OVKS_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Ploner Vašašová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost • Smysl pro detail	

Karta procesu – Pověření ke kontrole		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	V roce 2017 bylo vyhotoveno 203 pověření kontrol přenesení působnosti obcí a 470 veřejnosprávních finančních kontrol	
Potenciál zefektivnění	Potnciál koncentrace agendy a realizace personálních úspor.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – efektivní Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

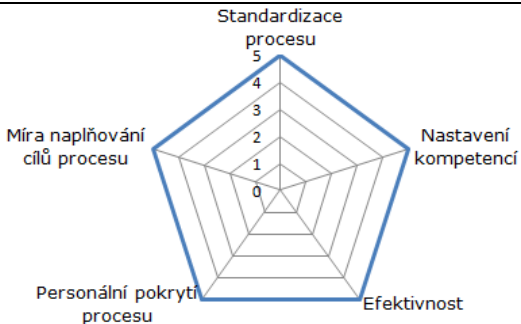
Karta procesu – Kontroly přenesené působnosti obcí		
ID procesu	KON_OVKS_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Ploner Vašašová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Svědomitost a důslednost - Zodpovědnost - Smysl pro detail	

Karta procesu – Kontroly přenesené působnosti obcí		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Průběžné konzultace s ostatními odbory	
Kvantifikace	2x ročně podklady pro pololetní zprávu ředitele KÚ o činnosti odboru 1x ročně shromáždění dílčích vyhodnocení kontrol přenesené působnosti obcí a kontrol vykonaných na základě zvláštních zákonů od jednotlivých odborů KÚ 1x ročně informace o provedených kontrolách a jejich zveřejnění na webu ÚK	
Potenciál zefektivnění	Potenciál koncentrace agendy a realizace personálních úspor.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – efektivní Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Plán kontrolní činnosti		
ID procesu	KON_OVKS_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění	Jméno: Ploner Vašašová	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Plán kontrolní činnosti		
procesu	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Obdržení podkladů od ostatních odborů	
Kvantifikace	Pololetní plány kontrol přenesené působnosti obcí a veřejnosprávních finančních kontrol celého úřadu Dle potřeby jsou zpracovávány dodatky k plánům	
Potenciál zefektivnění	Potenciál koncentrace agendy a realizace personálních úspor.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – efektivní Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Vnitřní kontrolní činnosti	
ID procesu	KON_OVKS_04
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Zaměstnanec
Relevantní podprocesy	Prošetřování stížností na postup jednotlivých útvarů KÚ Vedení spisů Zabezpečení vyřízení stížnosti Vedení centrální evidence petic a stížností

Karta procesu – Vnitřní kontrolní činnosti		
	Kontrola postupu vyřizování stížností jednotlivými odbory Zpracování informace o stížnostech pro Radu KÚ	
Personální zajištění procesu	Jméno: Ploner Vašašová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	V roce 2017 přímo vyřízeno 35 stížností na úrovni vedoucího oddělení V roce 2017 evidováno 207 stížností a 10 petic	
Potenciál zefektivnění	Potenciál koncentrace agendy a realizace personálních úspor.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – efektivní Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

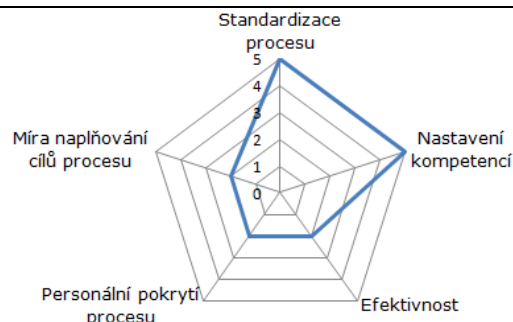
3.11.2.4 Oddělení kontroly realizace projektů

Oddělení má velmi podobnou pracovní náplň jako oddělení veřejnoprávní kontroly. Je možný potenciál sloučení s oddělením veřejnoprávní kontroly. Na základě posouzení výkonů zajišťovaných oddělením existuje cca 40% podíl volných kapacit, nabízí se tedy možnost posílení kontrolní činnosti ze strany kontrolorů zařazených v tomto oddělení a jejich alokace na kontrolu dotačních titulů.

Karta procesu – Veřejnosprávní kontrola		
ID procesu	KON_OKRP_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kontrolor, úředník	
Relevantní podprocesy	Plánování kontrol Příprava kontrol Realizace kontrol Vyhodnocení kontroly Kontrola přijatých opatření Odvolací řízení	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kosová Průša Cinková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost • Smysl pro detail • Analytické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Registr smluv •	
Organizační vazba procesu	Proces kontroly má vazbu na činnost ostatních odborů a oddělení, které zajišťují zřizovatelské funkce a které poskytují dotace.	
Kvantifikace	80 kontrol dotace.	
Potenciál zefektivnění	Sloučit s oddělením veřejnoprávní kontroly a optimalizovat personální kapacity. Celý systém veřejnosprávní kontroly je personálně nadhodnocen. Je klíčové převzít agendu kontroly od odvětvových odborů a tuto zajistit především ze strany odboru kontroly, zvláště u příjemců dotací.	

Karta procesu – Veřejnosprávní kontrola

Celkové zhodnocení procesu



Standardizace procesu – nastavena

Nastavení kompetencí – nastaveny

Efektivnost – téměř neefektivní

Personální pokrytí procesu – nadhodnocené

Míra naplňování cílů procesu – téměř nenaplňovány

Proces je zajišťován dle nastavených pravidel. Jeho efektivita je však nízká. Doporučujeme sloučení s oddělením veřejnosprávní kontroly a zajišťovat kontrolu i pro odvětvové odbory. Proces je nastaven neefektivně. Jedna kontrola zde probíhá násobně déle, než na oddělení druhém, které rovněž vykonává veřejnosprávní kontrolu. Potenciál je ve sloučení této agendy a využití personálních kapacit na posílení systémového řízení kontrol.

3.11.3 Benchmarking

Odbor kontroly zahrnuje oddělení veřejnosprávní finanční kontroly, oddělení přezkumu hospodaření obcí, oddělení všeobecné kontroly a stížností a oddělení kontroly realizace projektů. Odbory kontroly jsou si napříč krajskými úřady velmi podobné a obvykle mají zhruba tři oddělení. Často se spojují s interním auditem, ovšem pokud ne, interní audit vždy existuje v určité formě zvláště (většinou jako zcela samostatné oddělení či útvar, zcela výjimečně jako odbor). V jednom případě je oddělení kontroly netypicky zahrnuto pod odbor kancelář ředitele a v dalším pod odbor ekonomický. Ve třech případech (včetně ústeckého krajského úřadu) je součástí odboru kontroly oddělení zabývající se stížnostmi.

Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je v porovnání s vybranými krajskými úřady podobný. Plzeňský kraj disponuje odborem kontroly, dozoru a stížností, přesto se agendě kontroly věnují také na odboru ekonomickém, konkrétně oddělení přezkoumávání hospodaření obcí a kontroly, které má 21 zaměstnanců. Ve Zlínském kraji neexistuje odbor kontroly, ten je nahrazen odborem ekonomickým, který zahrnuje oddělení kontrolní s 22 zaměstnanci.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	40
Jihomoravský	51
Moravskoslezský	41
Olomoucký	41

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Plzeňský	9
Zlínský	22

Tabulka 23 - Benchmarking odbor kontroly

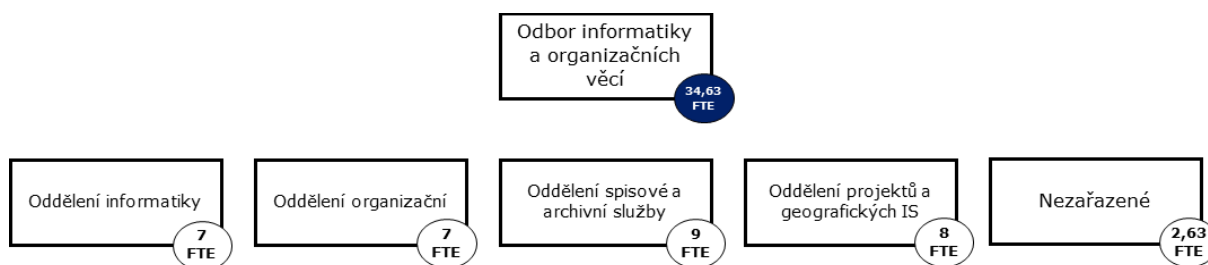
3.12 Odbor informatiky a organizačních věcí

3.12.1 Organizační uspořádání odboru

Ačkoliv je rozsah agend odboru v krajském porovnání poměrně netradiční, jejich zařazení do odboru informatiky a organizačních věcí je dle posouzení místní situace logické. Mimo tradiční činnosti zaměřené na oblast řízení a rozvoje IT jsou zde zařazeny činnosti navázané na elektronický oběh dokumentů a agenda obsluhy a administrace volených orgánů kraje. Velkou rezervou v oblasti fungování informatiky je absence celkové architektury IS, která by pomohla při lepším plánování integrace stávajících IS. Právě v integraci stávajících IS existují velké rezervy. Příkladem může být rozpočtový proces či proces administrace a správy dotačního titulu u kotlíkové dotace. Obdobný problém nastává z hlediska oběhu dokumentace a přípravy materiálů do rady. V oblasti ICT je tak nutné zapracovat na zvýšení elektronizace vnitřního oběhu dokumentace a zvýšení integrace vnitřních IS.

Odbor je tvořen celkem 35,63 FTE a je rozdělen do čtyř oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 34 FTE.

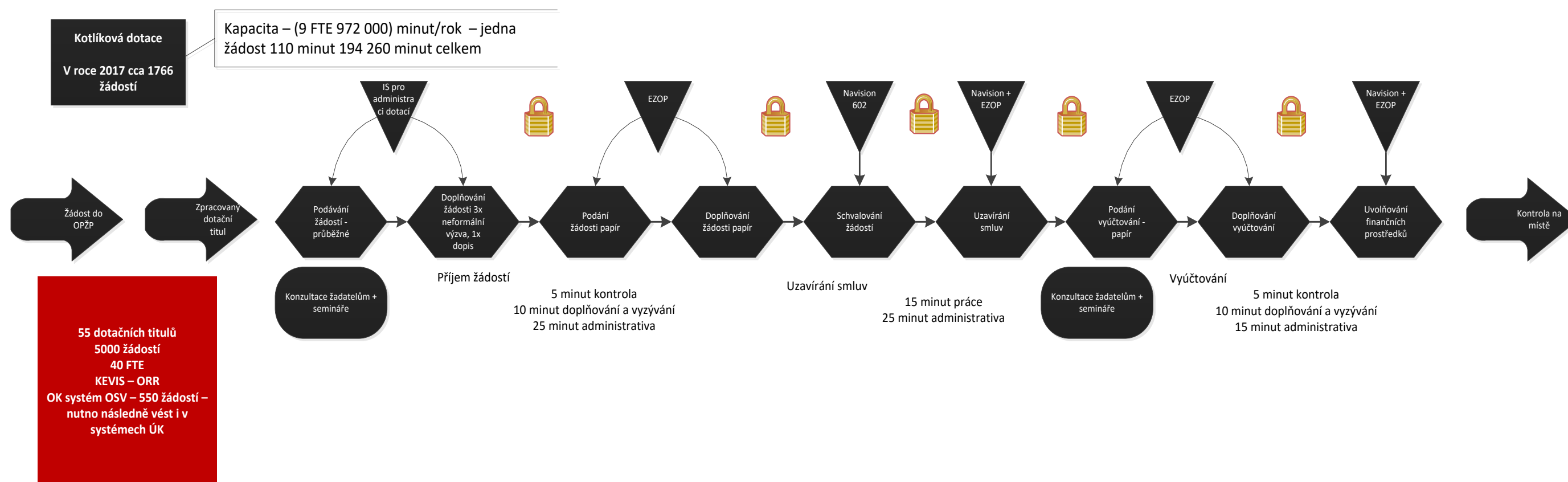


Obrázek 14 - Organigram odbor informatiky a organizačních věcí

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor informatiky a organizačních věcí		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení informatiky	7 FTE	1 vedoucí 1 správce databází 5 inforematik
	Oddělení organizační	7 FTE	1 vedoucí 3 zápisy 1 zápisy/pronájem sálů 1 cestovní náhrady 1 zápisy úřední deska
	Oddělení spisové a archivní služby	9 FTE	1 vedoucí 1 archivář 1 CzechPoint 3 podatelna 1 nezařazené 1 KDS ICZ DESA 1 telefonní ústředna

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Oddělení projektů a geografických IS	8 FTE	• 1 vedoucí • 3 úředník • 3 zaměstnanec • 1 digitalizace
	Nezařazené	2,63 FTE	• 1,63 zaměstnanec • 1 úředník

Tabulka 24 - Organizační zařazení odbor informatiky a organizačních věcí



Obrázek 15 – Schéma procesu administrace dotace

Výše uvedené schéma znázorňuje proces administrace dotace, kde všude dochází k procesním přerušením díky nekompatibilitě systémů a jejich nízké míře integrace. S ohledem na výše uvedené doporučujeme větší důraz na zpracování ucelené IT architektury úřadu.

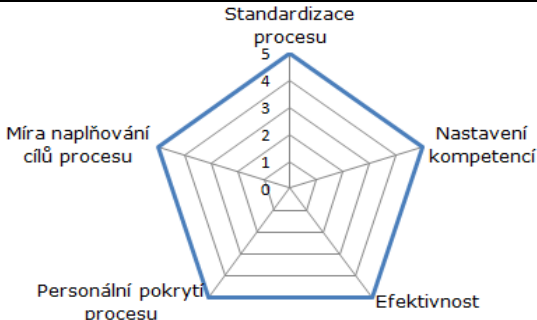
3.12.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

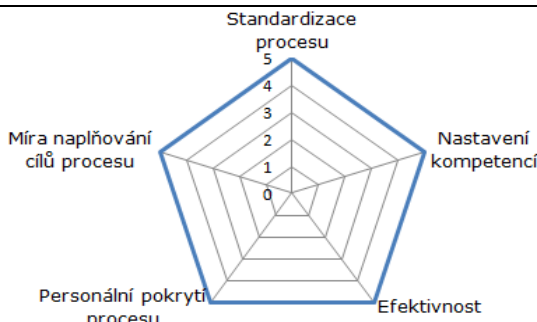
3.12.2.1 Oddělení informatiky

Mezi hlavní činnosti oddělení patří zajištění funkčnosti a zabezpečení počítačové sítě, serverů a serverových aplikací, pracovních stanic a mobilních zařízení, správa kopírovacích strojů, multifunkcí a tiskáren, konferenčních sálů a videokonferencí. Potenciál je průřezově v oblasti důrazu na IT architekturu a architekturu IS.

Karta procesu – Správa a SW a HW infrastruktury		
ID procesu	INF_OI_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Informatik, úředník Informatik, zaměstnanec Správce databází, úředník	
Relevantní podprocesy	Správa a programování aktivních prvků Kompletní správa a instalace serverů Kompletní správa poštovního serveru MS Exchange – významný informační systém Realizace bezpečnostních opatření a monitoringu sítě Kompletní správa databázových serverů. Kompletní správa ekonomického a majetkového systému Navision – významný informační systém Kompletní správa spisové a archivní služby EZOP – významný informační systém Kompletní správa personálního a mzdového systému FLUX Kompletní správa systému pro zálohování a ukládání dat včetně jejich obnovy Tvorba a správa intranetových a internetových aplikací – registry, evidence, weby a podweby Správa internetových stránek kraje – významný informační systém Správa centrálního systému pro tisk a kopírování Správa kopírovacích strojů Správa docházkového systému Správa IP telefonie	
Personální zajištění procesu	Jméno: Krejza Kohout Janda Javorčák Lála Remiáš Zralý	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk	
Organizační vazba	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

Karta procesu – Správa a SW a HW infrastruktury		
procesu		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.		

Karta procesu – Architektura počítačové sítě a kybernetická bezpečnost		
ID procesu	INF_OI_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Správce databází, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Krejza Kohout	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk	

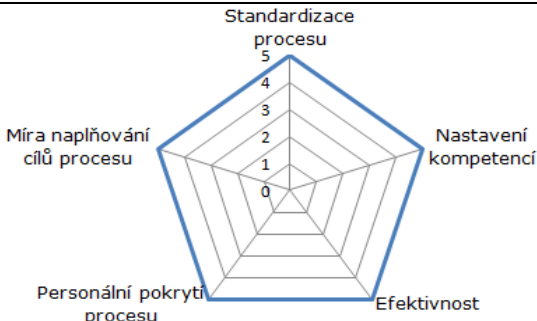
Karta procesu – Architektura počítačové sítě a kybernetická bezpečnost		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Zpracování architektury IS	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.12.2.2 Oddělení organizační

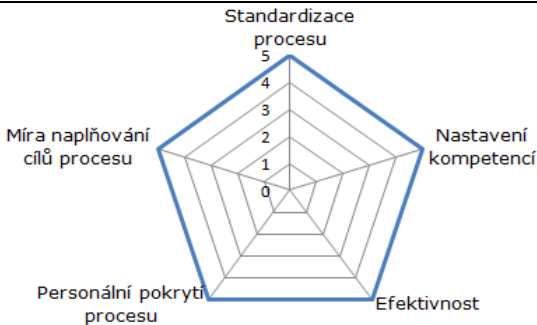
Oddělení zajišťuje především agendu RUK/ZUK – kompletní příprava a zajištění (sestavení programu, sběr podkladových materiálů, zajištění předání materiálů radním/zastupitelům, vypracování zápisu a usnesení, zajištění jednacích místností, občerstvení, servis po celou dobu jednání). Další agendou je Úřední deska – zajištění provozu úřední desky, spolupráce se všemi odbory. V kompetenci oddělení je zadávání a kontrola plnění usnesení rad a zastupitelstev. Stejně tak oddělení zajišťuje agendu komisí a výborů. Oddělení organizuje a eviduje užívání konferenčního sálu a zasedacích místností (v roce 2017 bylo vyřízeno celkem 1 593 žádostí o pronájem), součástí této agendy je nejen zajištění pronájmu ale například i zajištění videozáznamu, přítomnost IT technika, zajištění parkování či dalšího nábytku dle požadavků pronajímatelů. Poslední agendou je zpracování cestovních náhrad a refundací pro představitele samosprávy. Do budoucna je nutné klást vyšší důraz na elektronizaci procesu, s čímž budou souviset personální úspory, které mohou být využity pro více kvalifikovanou práci.

Karta procesu – Podpora činnosti volených orgánů kraje	
ID procesu	INF_OO_01

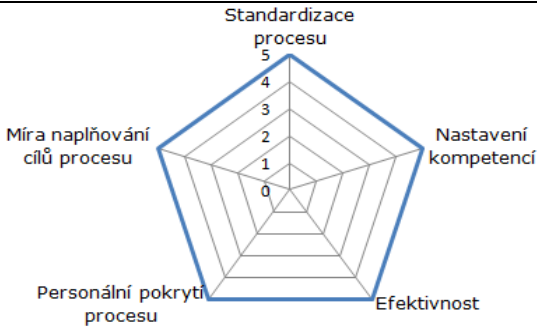
Karta procesu – Podpora činnosti volených orgánů kraje		
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Zápisy, úředník Zápis/pronájem sálů, úředník Zápis/úřední deska, úředník Zápis, úředník Cestovní náhrady	
Relevantní podprocesy	Jednání RK Jednání ZK Jednání Komise a Výborů Cestovní náhrady Kontrola plnění úkolů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Pospíšilová Adámková Truhlářová Benešová Šašková Nebosová Mošnička	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk • IS 602 • EZOP • Navision	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Desítky úkonů týdně.	
Potenciál zefektivnění	Využití potenciálu elektronizace procesu s ohledem na elektronický oběh dokumentů.	

Karta procesu – Podpora činnosti volených orgánů kraje		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je standardizován a probíhá v souladu s požadovanými parametry. Systém umožňuje kompletní elektronizaci procesu. Stejně jsou mnohdy materiály stále tištěny, aniž by musely.	

Karta procesu – Úřední deska		
ID procesu	INF_OO_02	
Odpovědnost za proces	Zápis/úřední deska, úředník Zápis, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Šašková Nebosová Mošnička Adámková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk • Elektronická úřední deska	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	

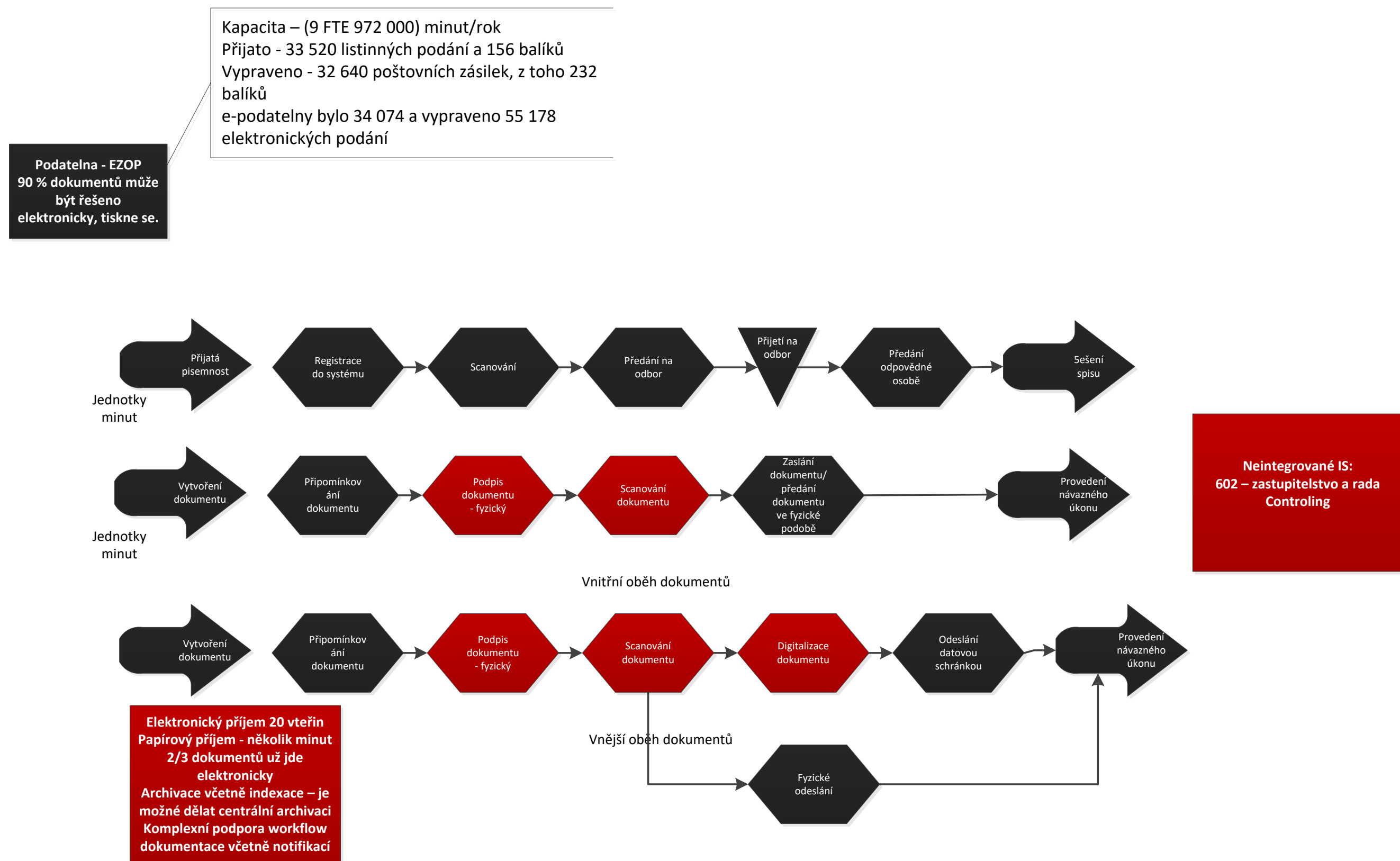
Karta procesu – Úřední deska		
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní - položka obsahuje	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Pronájem sálu		
ID procesu	INF_OO_03	
Odpovědnost za proces	Zápisy, úředník Zápis/pronájem sálů, úředník Zápis/úřední deska, úředník Zápis, úředník Cestovní náhrady	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Mošnička Truhlářová Benešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi	

Karta procesu – Pronájem sálu		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk • Elektronická úřední deska	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.12.2.3 Oddělení spisové a archivní služby

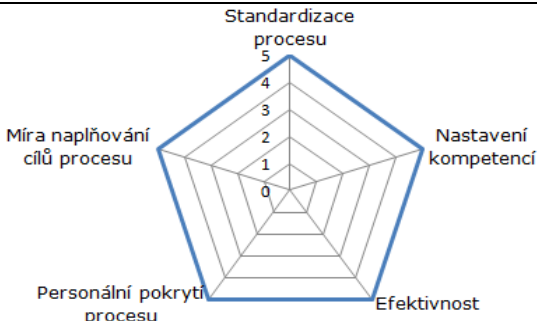
Oddělení je středobodem elektronického oběhu vnitřní dokumentace. Zajišťuje funkci elektronického systému spisové služby EZOP, funkci elektronické podatelny, spravuje podatelnu/výpravnu a centrální spisovnu krajského úřadu ve smyslu platného spisového řádu, zabezpečuje personální provoz telefonní ústředny, zajišťuje digitalizaci příchozích dokumentů, zabezpečuje skartaci a archivaci dokumentů, zajišťuje doručování a provádění úkonů prostřednictvím datových schránek, předkládá návrhy na doplnění či zabezpečuje aktualizaci spisového řádu. Mezi další činnosti patří funkce registrační autority vydávající kvalifikované, komerční, a systémové certifikáty. Mimo výše uvedené oddělení poskytuje obcím metodickou pomoc v oblasti ERMS a pro příspěvkové organizace zajišťuje odbornou a metodickou pomoc v oblasti el. systému spisové služby, vč. zajištění funkce hostované el. spisové služby e-spis LITE. S postupující elektronizací a elektronickým oběhem dokumentace budou klesat požadavky na personální kapacity oddělení. Do budoucna, s postupující elektronizací, je nutné plánovat uvolnění personálních kapacit, které se bude týkat pozic v digitalizaci a na samotné evidenci písemností.



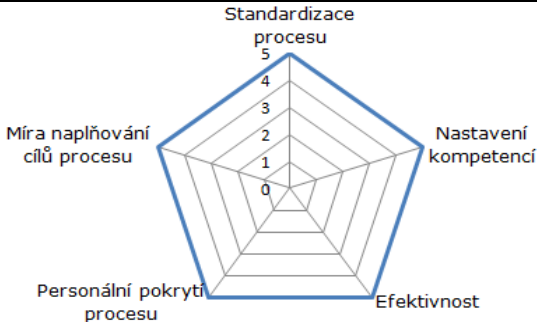
Obrázek 16 – Schéma oběhu dokumentů

Výše uvedené schéma znázorňuje oběh dokumentů. Ze schématu je patrné, jak elektronizace dokáže zkrátit životní cyklus dokumentu při jeho pořizování na vstupu.

Karta procesu – Spisová služba úřadu		
ID procesu	INF_OSAS_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Archivář, úředník Podatelna, zaměstnanec CzechPoint, úředník Telefonní ústředna, zaměstnanec KDS ICZ DESA, úředník	
Relevantní podprocesy	Metodika Správa EZOP Příjem zásilek Digitalizace dokumentace Distribuce zásilek Ukládání a skartační řízení Zápisové lístky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Soukupová Tupá Rychtářová Paseková Tůmová Jerychová Fribertová Uzlová Uzlová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • KEVIS	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Činnost oddělení spisové a archivní služby v roce 2017 zajišťovalo devět zaměstnanců. Oddělení přijalo 33 520 listinných podání a 156 balíků. K přepravě prostřednictvím pošty či jiných kurýrních služeb předalo 32 640 poštovních zásilek, z toho 232 balíků. Z tohoto počtu bylo 25 672 kusů doporučeným způsobem. Počet evidovaných přijatých elektronických podání, tj. datovou schránkou nebo prostřednictvím e-podatelný bylo 34 074 a vypraveno 55 178 elektronických podání. Oddělení vydalo 960 ks zápisových lístků pro uchazeče ke vzdělávání ve střední škole nebo konzervatoři. Pro nové nástupy do organizace bylo zajišťováno školení elektronického systému spisové služby.	
Potenciál zefektivnění	Větší elektronizace oběhu dokumentace, včetně vazby na dokumenty, které vznikají v rámci úřadu.	

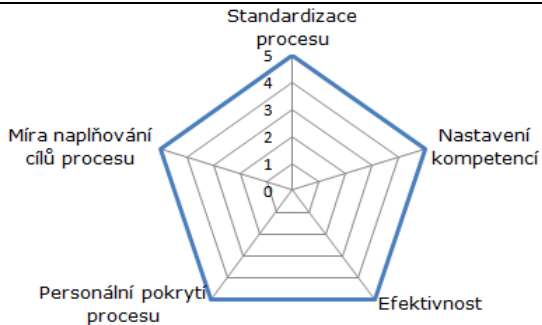
Karta procesu – Spisová služba úřadu		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Hostovaná spisová služba		
ID procesu	INF_OSAS_02	
Odpovědnost za proces	KDS ICZ DESA, úředník	
Relevantní podprocesy	Metodika	
Personální zajištění procesu	Jméno: Uzlová	Zastupitelnost: OPG
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • e-Spis LITE • KDS ICZ DESA	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál	Nerelevantní	

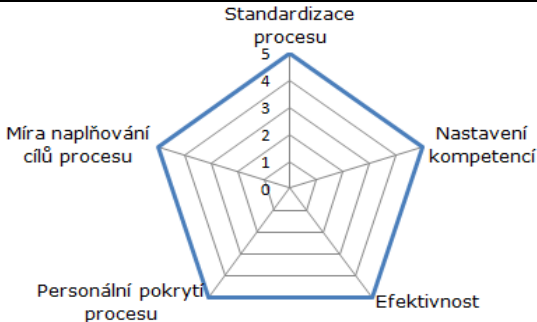
Karta procesu – Hostovaná spisová služba		
zefektivnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – CzechPoint		
ID procesu	INF_OSAS_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Archivář, úředník Podatelna, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Soukupová Tupá Rychtářová Jerychová Fribertová Uzlová Tůmová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Czech POINT • KDS ICZ DESA	

Karta procesu – CzechPoint		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Výpisy pro orgán veřejné moci	celkem
	Agenda Státní občanství - nabytí	79
	Autorizovaná konverze dokumentů na žádost (Digitální podoba - Analogová podoba)	48
	Autorizovaná konverze dokumentů na žádost (Analogová podoba - Digitální podoba)	55
	Výpis - Centrální registr řidičů	13
	Opis - Evidence přestupků	11
	Výpis - Katastr nemovitostí	99
	Katastrální snímky	3
	Výpis - Obchodní rejstřík	53
	IS Datových schránek (změny, oznámení, zřízení, zneplatnění, aj.)	32
	Výpis - Rejstřík trestů	214
	Výpis - Rejstřík trestů právnických osob	47
	Výpis údajů z Registru obyvatel	129
	Výpis údajů z Registru osob	16
	Výpis - Živnostenský rejstřík	27
	Výpisy pro orgán veřejné moci	celkem
	Autorizovaná konverze dokumentů na žádost (Digitální podoba - Analogová podoba)	48
	Autorizovaná konverze dokumentů na žádost (Analogová podoba - Digitální podoba)	55
	Výpis - Rejstřík trestů pro státní správu	942
	Potenciál zefektivnění	Nerelevantní

Karta procesu – CzechPoint		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

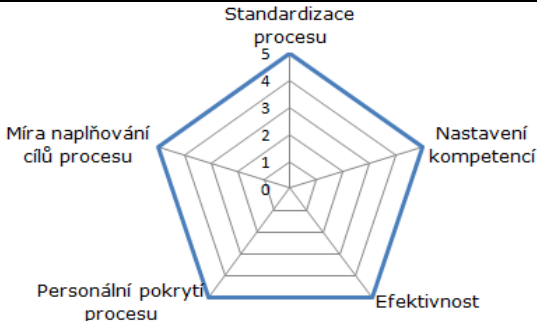
Karta procesu – Certifikační autorita		
ID procesu	INF_OSAS_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Podatelna, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Rychtářová Jerychová Soukupová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • ICARA • KDS ICZ DESA	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál	Nerelevantní	

Karta procesu – Certifikační autorita	
zefektivnění	
Celkové zhodnocení procesu	
	 Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

3.12.2.4 Oddělení projektů a geografických informačních systémů

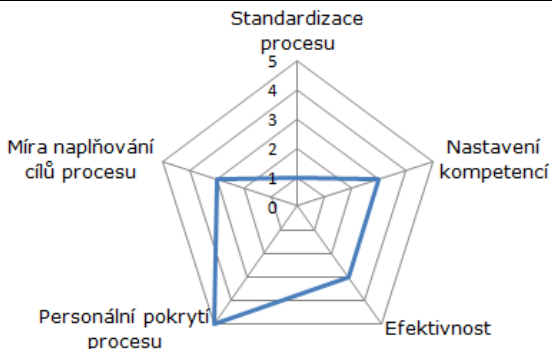
Činnost oddělení spočívá především v rozvojové a koncepční aktivitě se zaměřením na rozvoj IS. Zaměstnanci oddělení připravují veřejné zakázky, podílí se na projektové implementaci IS a realizaci EU projektů v oblasti ICT. Jedná se o klíčové oddělení, které by mělo mít na starosti veškeré implementace systémů a zároveň zpracování celkové SW a IT architektury.

Karta procesu – Správa a rozvoj SW infrastruktury	
ID procesu	INF_OPG_01
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník Zaměstnanec
Relevantní podprocesy	Ekonomický systém NAVISION Spisová a archivní služba EZOP Správa integrací ekonomického systému NAVISION (např. EZOP-Smlouvy-Registr smluv, EZOP-objednávky, Pasportizace, Evidence dotací pro studenty, Identity Management, čtečka čárových kódů, personálně mzdový systém FLUX, Rozklikávací rozpočet) Pasportizační systém – provozováno včetně provozní podpory pro 135 příspěvkových organizací Controlling – provozováno včetně provozní podpory pro 135 příspěvkových organizací Hostovaná spisová služba e-Spis LITE pro 135 příspěvkových organizací Hostovaná Krajská digitální spisovna – provozováno včetně provozní podpory pro 135 příspěvkových organizací Software pro digitalizační pracoviště (SafeBook, Page Improver, Nextimage,

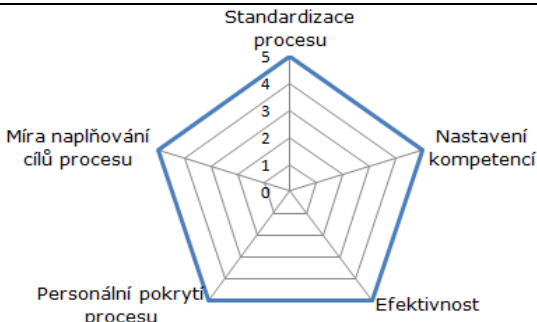
Karta procesu – Správa a rozvoj SW infrastruktury		
	Krajský digitální repozitář, Kramerius) Identity Management (Role SM) Geoportál ÚAP – provozován pro 16 ORP Software602 – Modul pro vedení Rad a Zastupitelstev ÚK Interaktivní formuláře – programování HelpDesk – vyřizování požadavků 135 příspěvkových organizací	
Personální zajištění procesu	Jméno: Frýdová Gallová Sikora Houska Konopásková Matysová Jeřábek	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi • Strategické myšlení • Analytické myšlení • Myšlení v souvislostech	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Lepší integrace IS a větší osvěta uživatelů.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Správa a rozvoj SW infrastruktury	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

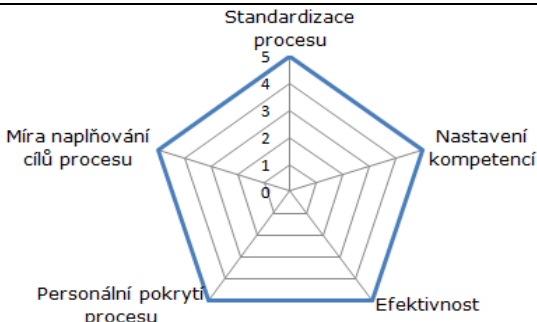
Karta procesu – Projektové řízení		
ID procesu	OI_OPG_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Příprava projektu Realizace projektu Vyhodnocení realizace projektu Zajištění udržitelnosti projektu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Frýdová Gallová Sikora Houska Matysová Jeřábek	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti • Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Optimalizace plánování realizace projektů v oblasti ICT. Souběžně centrální koordinace všech projektů napříč krajem.	

Karta procesu – Projektové řízení		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nenastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces není standardizovaný. Obecně platí, že projektové řízení v podmínkách úřadu neprobíhá. Na odboru je specifické, že neexistuje architektura IS a popis cílového stavu, kam je potřeba oblasti IS posunout.	

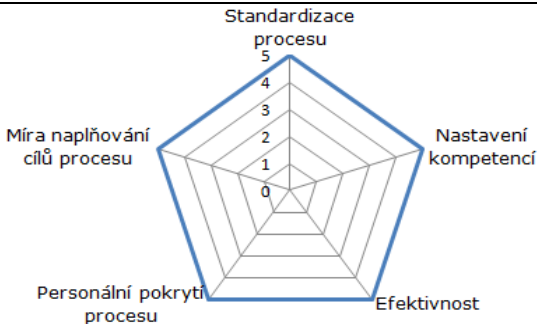
Karta procesu – GIS		
ID procesu	INF_OPG_03	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Správa a provoz Údržba a rozvoj	
Personální zajištění procesu	Jméno: Jeřábek Sikora Gallová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi • Strategické myšlení • Analytické myšlení • Myšlení v souvislostech	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk	

Karta procesu – GIS		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Geoportál je provozován pro 16 ORP	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Digitalizace		
ID procesu	INF_OPG_04	
Odpovědnost za proces	Digitalizace	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Dolinská	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Digitalizační linka	

Karta procesu – Digitalizace		
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Pokročilá digitalizace dokumentace kraje, krajského úřadu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – HelpDesk		
ID procesu	INF_OPG_05	
Odpovědnost za proces	Informatik, úředník Informatik, zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Podpora uživatelů Správa a řešení požadavků Rezervace místností Rezervace techniky	
Personální zajištění procesu	Jméno: Frýdová Gallová Sikora Houska Konopásková Matysová Jeřábek	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – HelpDesk		
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Zodpovědnost • Strukturované myšlení • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • HelpDesk	
Organizační vazba procesu	Dotýká se všech organizačních jednotek úřadu.	
Kvantifikace	• Požadavky cca 600 uživatelů v interním systému HelpDesk • Požadavky 55 zastupitelů ústní nebo elektronickou formou • Požadavky 135 organizací v externím systému HelpDesk	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.12.3 Benchmarking

Odbor informatiky zahrnuje oddělení informatiky, oddělení organizační, oddělení spisové a archivní služby a oddělení projektů a geografických IS. Odbory informatiky mají velmi rozdílné počty a názvy oddělení, agenda se ovšem většinou zaměřuje na správu ICT, správu sítě a uživatelskou podporu. Některé krajské úřady shrnují tuto agendu pouze do jednoho či dvou oddělení, další mají oddělení pět (např. oddělení jako aplikační podpora uživatelů nebo systémová podpora aplikací a vývoje bývají někdy shrnuta pod obecné oddělení informatiky nebo obdobné). Ve třech případech na úřadě neexistuje odbor informatiky, přičemž je vždy zařazen jako oddělení pod odbor kancelář

ředitele. Oddělení spisové a archivní služby a oddělení organizační se oproti ústeckému krajskému úřadu téměř nikdy nevyskytují na odboru informatiky (většinou jsou zařazena v odboru kancelář ředitele, ale také v odboru podpory řízení krajského úřadu nebo odboru hospodářské a majetkové správy). Pět krajských úřadů má stejně jako ústecký zvláštní oddělení pro geografické IS.

Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je v porovnání s vybranými kraji nejvyšší. Vysoký počet zaměstnanců v Ústeckém kraji je dán neobvyklou strukturou odboru, jelikož jsou zde zahrnuty oddělení organizační (sedm zaměstnanců) a oddělení spisové a archivní služby (devět zaměstnanců). Tato oddělení se obvykle vyskytují pod kanceláři hejtmána nebo ředitele.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	35,63
Jihomoravský	15
Moravskoslezský	29
Olomoucký	17
Plzeňský	24
Zlínský	15

Tabulka 25 - Benchmarking - odbor informatiky a organizačních věcí

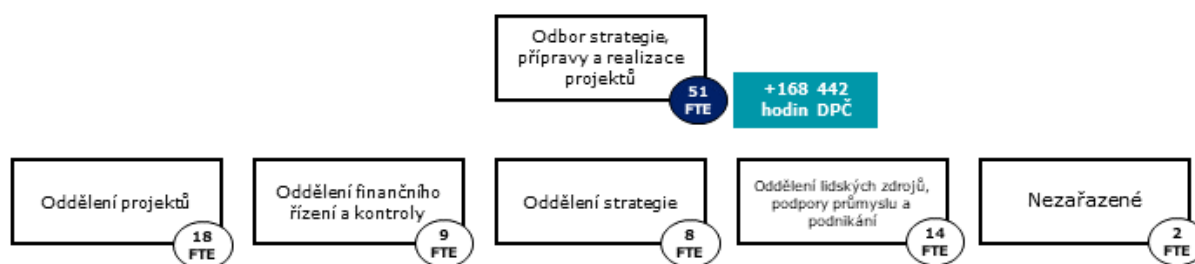
3.13 Odbor strategie, přípravy a realizace projektů

3.13.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor se zabývá především přípravou a realizací neinvestičních a mezinárodních projektů a dále rozdělováním dotací a administrací individuálních projektů. Odbor spravuje Regionální podpůrný fond ÚK a Fond ÚK. Samostatné odbory, které připravují a realizují projekty se nacházejí na cca 50% krajů v ČR. Odbor je rozdělen do čtyř oddělení, je tvořen celkem 51 FTE na hlavní pracovní poměr. V oddělení je dále zařazeno více jak 80 dalších FTE na DPČ či DPP v celkovém rozsahu 168 442 hodin. Jedná se zejména o pedagogické pracovníky na jednotlivých školách, kteří realizují aktivity pro žáky.

Agenda odboru je dle Organizačního řádu krajského úřadu co do kompetencí částečně kolizní s ORR a to zejména v oblasti podpory vědy a výzkumu, zpracovávání koncepcí a strategií, realizací a přípravou projektů a podporou podnikání. Při naplňování agendy nedochází k duplicitním činnostem, ale situace zhoršuje koordinaci přístupu k řízení koncepčních dokumentů. V této oblasti je zcela zásadní zajistit jednotnou koordinaci přípravy a naplňování koncepčních dokumentů, včetně jejich vyhodnocování.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 49 FTE.



Obrázek 17 - Organigram odbor strategie, přípravy a realizace projektů

Organizační zařazení	Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor strategie, přípravy a realizace	1 FTE	• 1 vedoucí

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
projektů			
	Oddělení projektů	18 FTE	• 1 vedoucí • 12 úředník • 5 nezařazený
	Oddělení finančního řízení a kontroly	9 FTE	• 1 vedoucí • 6 úředník • 1 ekonom • 1 nezařazený
	Oddělení strategie	8 FTE	• 1 vedoucí • 7 úředník
	Oddělení lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání	14 FTE	• 1 vedoucí • 10 úředník • 3 nezařazený
	Nezařazené	1 FTE	• asistentka

Tabulka 26 - Organizační zařazení odbor strategie, přípravy a realizace projektů

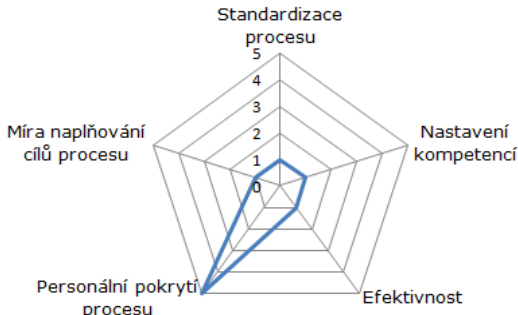
3.13.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

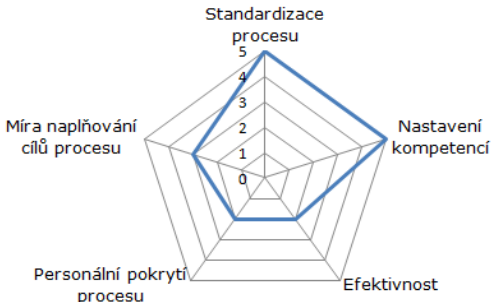
3.13.2.1 Oddělení projektů

Oddělení zajišťuje především administraci individuálních žádostí z Fondu ÚK, jejichž administrativní cyklus je v porovnání s tematickými dotačními programy zdlouhavější a náročnější na komunikaci s žadateli a příjemci dotací. Mezi další činnosti patří administrace dotačního titulu „Kotlíkové dotace“, a to v jeho kompletním administrativním cyklu. Administrace programové žádosti jako takové je časově méně náročná, než je tomu u individuálních dotací, ale související administrativa a předávání mezi informačními systémy je několikrát časově náročnější. Mimo to se nabízí možnost koncentrace dotací na jednom místě.

Karta procesu – Projektové řízení		
ID procesu	SPRP_OPRO_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Příprava projektu Realizace projektu Evaluace projektu Udržitelnost projektu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Tomešová Miler Boudníková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti	

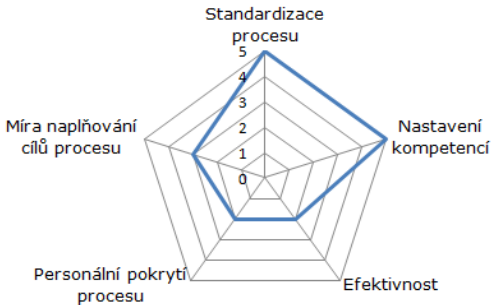
Karta procesu – Projektové řízení		
	• Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • MS 2004+ • EZOP • NAVISION • IS 602	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Navrhujeme centrální zajištění projektového řízení. Realizace projektů by měla probíhat koordinovaně a ne útržkovitě. Jinak dochází k nevytěžení potenciálu původního věcného zaměření projektu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nenastaveno Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – téměř nenaplňovány
	Proces projektového řízení není standardizovaný. Nedochází tak k využívání potenciálu koncentrace některých činností, a hlavně koordinace věcného dopadu z realizace projektů.	

Karta procesu – Poskytování dotací	
ID procesu	SPRP_OPRO_02
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník Zaměstnanec

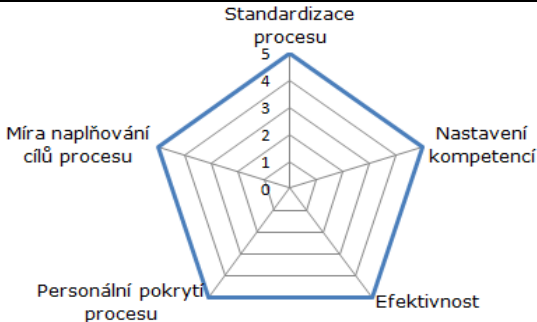
Karta procesu – Poskytování dotací		
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu • Kotlíkové dotace • Spolufinancování IPRM •	
Personální zajištění procesu	Jméno: Tomešová Franceová Maierová Miler Bartošová Boudníková Haramiová Salačová Feltlová Minárik	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	2000 žádostí	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – neefektivní – Personální pokrytí procesu – naddimenzované –

Karta procesu – Poskytování dotací		
		Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces je standardizován a dle těchto standardů rovněž probíhá. Není však využíván jeho potenciál. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost. Proces je personálně nadhodnocen.	

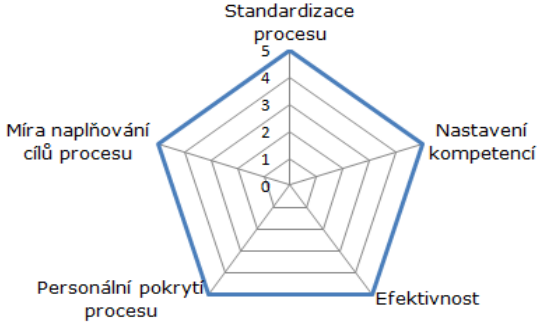
Karta procesu – individuální dotace		
ID procesu	SPRP_OPRO_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Kontinuální administrace žádostí Realizace seminářů pro žadatele a příjemce Analýza rizik	
Personální zajištění procesu	Jméno: Tomešová Kusek Maierová Janatková Donát Horáková Herodesová Reháková Kapoun	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • registr smluv • registr podpor de minimis	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický, legislativně právní	
Kvantifikace	700 žádostí	
Potenciál	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje a zručení individuálních dotací – součást dotačního titulu.	

Karta procesu – individuální dotace		
zefektivnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzované Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Proces je standardizován a dle těchto standardů rovněž probíhá. Není však využíván jeho potenciál. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost. Proces je personálně nadhodnocen.	

Karta procesu – Ekomiliardy		
ID procesu	SPRP_OPRO_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Poradenství obcím Spolupráce s gesčními ministerstvy (MPO, MF) Sběr a zpracování podkladů z území Metodická činnost	
Personální zajištění procesu	Jméno: Tomešová Reháková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednost • Schopnost práce s čísly • Analytická schopnost • Orientace v projektové dokumentaci	

Karta procesu – Ekomiliardy		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	V případě realizace investic s dopadem do majetku kraje – odbor majetkový, investiční, dopravy a silničního hospodářství, legislativně právní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

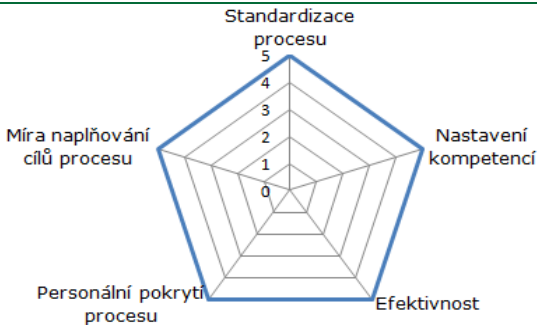
Karta procesu – Veřejnosprávní kontrola	
ID procesu	SPRP_OPRO_05
Odpovědnost za proces	Vedoucí úředník Kontrolor, úředník
Relevantní podprocesy	Plánování kontrol Příprava kontrol Realizace kontrol Vyhodnocení kontroly Kontrola přijatých opatření Vypořádání námitek

Karta procesu – Veřejnosprávní kontrola		
Personální zajištění procesu	Jméno: Tomešová Kusek Maierová Janatková Donát Horáková Herodesová Reháková Miler Bartošová Franceová Feltlová Salačová Haramiová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost • Smysl pro detail • Analytické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP	
Organizační vazba procesu	Odbor ekonomický – porušení rozpočtové kázně	
Kvantifikace	110 kontrol čerpání dotací z Fondu ÚK a kotlíkových dotací	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Veřejnosprávní kontrola	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

Karta procesu – Materiály do RÚK a ZÚK		
ID procesu	SPRP_OPRO_06	
Odpovědnost za proces	Vedoucí úředník úředník	
Relevantní podprocesy	Koordinační činnost v rámci odboru Příprava materiálů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kusek – gestor agendy za SPRP Janatková – gestor agendy za SPRP Všichni pracovníci dle potřeby – zpracování materiálů	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Svědomitost a důslednost • Zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • IS 602	
Organizační vazba procesu	Odbor INF Konzultace odborně složitějších materiálů – odbor legislativně právní, ekonomický, investic atd.	
Kvantifikace	Za rok 2017: Materiály do RÚK: 124 Materiály do ZÚK: 35	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Materiály do RÚK a ZÚK

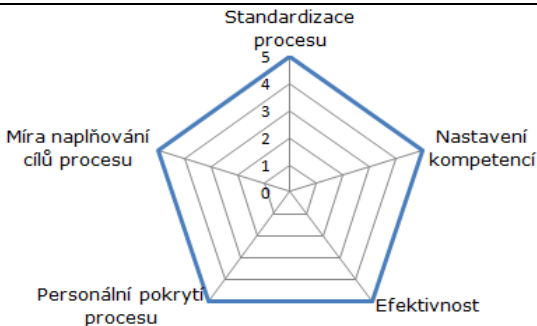
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.13.2.2 Oddělení finančního řízení a kontroly

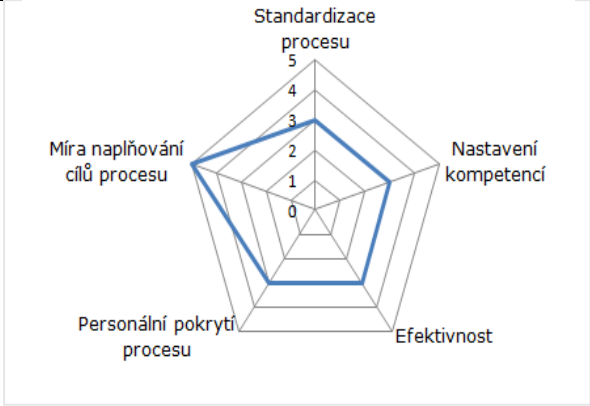
Do kompetence oddělení spadá uzavření Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, fond Ústeckého kraje a realizace projektů. Společně s oddělením strategie zajišťuje také finanční řízení vybraných projektů. Činnost oddělení je úzce provázána s oddělením lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání v oblasti finančního řízení.

Karta procesu – Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost

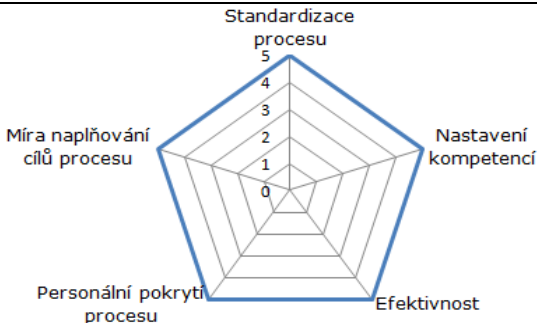
ID procesu	SPRP_OFRK_01	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu •	
Personální zajištění procesu	Jméno: Soukupová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost • Strategické myšlení	

Karta procesu – Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • IS Monit	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Finanční řízení projektů		
ID procesu	SPRP_OFRK_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Finanční řízení projektů Rozpočtový proces Vedení odděleného projektového účetnictví Řídící kontrola	
Personální zajištění	Jméno: Papřok Dostálová	Zastupitelnost: Ano

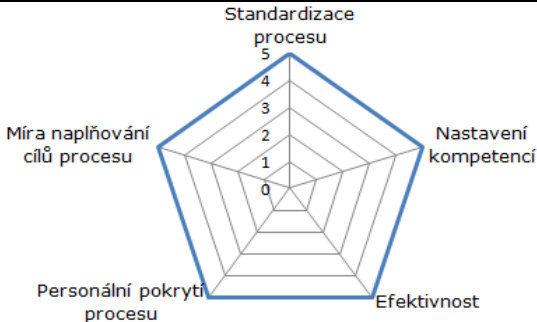
Karta procesu – Finanční řízení projektů		
procesu	Soukupová Šifová Knespl	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti • Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • MS 2014+	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Ročně cca 500 nákupních záloh, cca 750 platebních poukazů, cca 1400 příslibů, cca 250 rozpočtových změn.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál pro potřeby koncentrace řízení projektů. Vnitřní integrace s oddělením lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je standardizovaný, probíhá meziodborově. Uvnitř odboru není agenda ukotvena a probíhá na více odděleních. Optimální by bylo agendu sloučit pod jednu organizační jednotku – navrhován nový odbor, který bude slučovat agendu RR a SPRP. Za celý odbor pak je agenda personálně nadhodnocena.	

Karta procesu – Fond Ústeckého kraje

Karta procesu – Fond Ústeckého kraje		
ID procesu	SPRP_OFRK_03	
Odpovědnost za proces	Ekonom, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava a aktualizace pravidel Koordinace fondu Řízení fondu Rozpočtový proces fondu Finanční toky Řídící kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Jarolímková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Svědomitost a důslednost • Smysl pro detail • Schopnost práce s čísly • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbory poskytující dotace z tohoto fondu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Koncentrace fondů a jejich správy pod jednu organizační jednotku.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Fond Ústeckého kraje	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Existuje potenciál koncentrace správy fondů pod jednou organizační jednotkou.

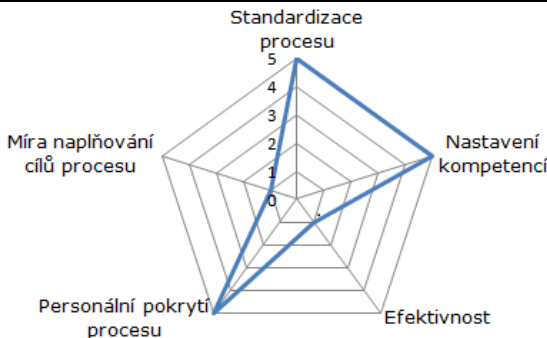
Karta procesu – Regionální podpůrný fond		
ID procesu	SPRP_OFRK_04	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava a aktualizace pravidel Koordinace fondu Řízení fondu Rozpočtový proces fondu Finanční toky Řídící kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Grunt	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Svědomitost a důslednost • Smysl pro detail • Schopnost práce s čísly • Strategické myšlení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbory, které mají ve správě dotační tituly kraje poskytující dotace z tohoto fondu.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Koncentrace fondů a jejich správy pod jednu organizační jednotku.	

Karta procesu – Regionální podpůrný fond		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři. Existuje potenciál koncentrace správy fondů pod jednou organizační jednotkou. Optimálně nový odbor, který bude slučovat agendu RR a SPRP.	

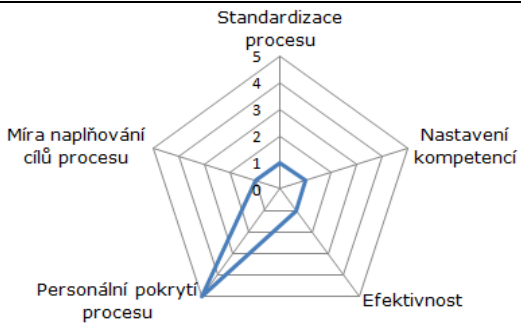
3.13.2.3 Oddělení strategie

Oddělení zajišťuje realizaci mezinárodních i národních projektů neinvestičního charakteru, realizaci inovační a rozvojové politiky v území, zastřešuje problematiku Smart Region Ústeckého kraje, a především pak odpovídá za řízení inovačního centra. Oddělení je důkazem fragmentace systému strategického řízení a plánování.

Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
ID procesu	SPRP_OST_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava koncepčních dokumentů Naplňování koncepčních dokumentů Vyhodnocování koncepčních dokumentů • Smart region • Podpora inovační politiky kraje	
Personální zajištění procesu	Jméno: Nedrdová Novák	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kreativní myšlení • Strategické myšlení • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení	

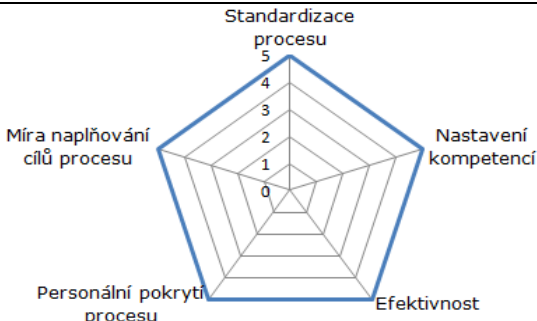
Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Rozvoj systému strategického řízení a naplňování cílů procesu, které jsou naplňovány v omezené míře. Koncepce a koncepční činnost probíhá v podmínkách kraje koordinovaně pouze v omezených případech.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá, je standardizován, ale není v souladu s těmito standardy naplněn. Není tak využíván jeho potenciál, stejně tak nedochází k naplňování cílů procesu. Hlavním nedostatkem je skutečnost, že nedochází k centrálnímu zajištění systému strategického řízení a plánování.	

Karta procesu – Projektové řízení	
ID procesu	SPRP_OST_02
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník
Relevantní podprocesy	Iniciace projektu Příprava realizace projektů Realizace projektu Vyhodnocení realizace projektu Udržitelnost projektu

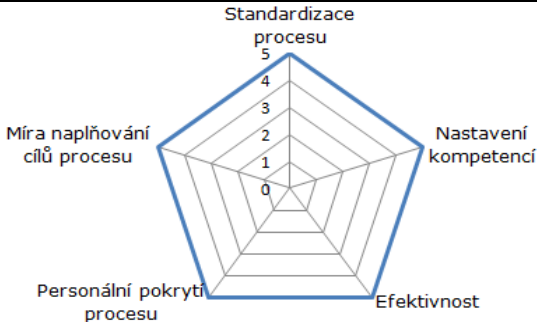
Karta procesu – Projektové řízení		
Personální zajištění procesu	Jméno: Nedrdová Novák Čuprová Drahošová Michlík Sedláková Tlapáková Vostrý	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti • Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • MS 2014+	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	• Připravované projekty/ předložené žádosti – celkem 3 (Interreg Europ, Central Europe) • Realizované projekty – celkem 7 (programy Interegg Europe, Central Europe, Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko, Fond malých projektů, Euroregiony, OP VVV, OPZ) • Udržitelnosti projektů – celkem 3	
Potenciál zefektivnění	Potenciál pro potřeby koncentrace řízení projektů. Tematické propojení některých činností a aktivity s ORR, konkrétně s oblastí regionálního rozvoje, řízení EU projektů a cestovního ruchu. Úzká vazba na vnější vztahy a odbor kultury.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je standardizovaný, probíhá meziodborově. Uvnitř odboru není agenda	

Karta procesu – Projektové řízení	
	ukotvena a probíhá na více odděleních. Činnost oddělení má výrazný přesah na jiné odbory – duplicitní agenda.

Karta procesu – Inovační centrum Ústeckého kraje		
ID procesu	SPRP_OST_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Členské povinnosti Strategie centra Iniciace projektů Financování aktivit	
Personální zajištění procesu	Jméno: Nedrdová Michlík	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti • Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602	
Organizační vazba procesu	Proces má vazbu na odbor regionálního rozvoje.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Inovační centrum Ústeckého kraje		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Správa webu		
ID procesu	SPRP_OST_04	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Správa webu Publikace informací na webu - informace o akcích a turistických cílech	
Personální zajištění procesu	Jméno: Novák	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Kreativita • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor informatiky.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál	Nerelevantní	

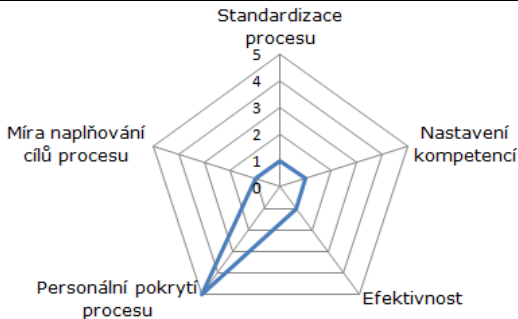
Karta procesu – Správa webu		
zefektivnění		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.13.2.4 Oddělení lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání

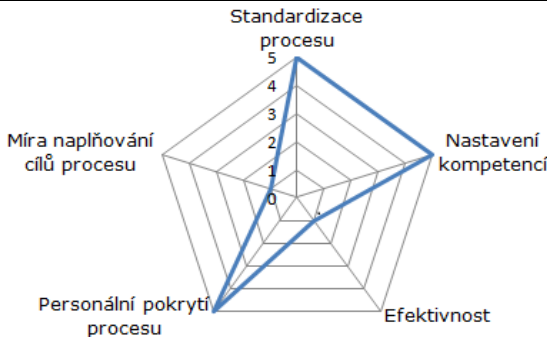
Oddělení realizuje projekty v celkové výši zhruba 280 miliónů korun, jejichž výstupem budou zejména zrekonstruované učebny a laboratoře ve středních školách, fungující metodické kabinety pro učitele MŠ, ZŠ i SŠ, letní školy pro pedagogy, exkurze, kroužky, programy vzájemného učení atd. Projekty jsou zaměřeny především na podporu vzdělávání. Na oddělení je v rámci odboru zařazeno nejvíce projektových manažerů. Jsou zde 2 finanční manažeři a 12 projektových manažerů. Oddělení prostřednictvím projektů naplňuje koncepční dokumenty ÚK a to především Dlouhodobý záměr vzdělávání a Strategii rozvoj průmyslu a podnikání. Dále oddělení zajišťuje aktivity související s podporou podnikání a administruje Dotační titul pro začínající podnikatele.

Karta procesu – Projektové řízení		
ID procesu	SPRP_OLZP_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí Úředník Zaměstnanec	
Relevantní podprocesy	Iniciace projektu Příprava realizace projektů Řízení lidských zdrojů Realizace projektu Vyhodnocení realizace projektu Udržitelnost projektu	
Personální zajištění	Jméno: Želinová Meňhartová	Zastupitelnost: Ano

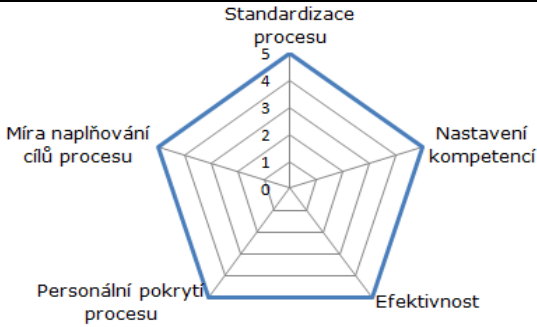
Karta procesu – Projektové řízení		
procesu	Málek Livora Pikalová Hrdina Razáková Fořtová Šašková Vít Suchá Martínková Vodičková Zdeňková	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Komunikační dovednosti • Organizační schopnosti • Svědomitost a zodpovědnost • Strategické řízení • Projektové řízení	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • MS 2014+	
Organizační vazba procesu	Vazba na oddělení finančního řízení a kontroly, na Odbor školství, mládeže a tělovýchovy, na Odbor ekonomický a na Odbor majetkový	
Kvantifikace	Oddělení realizuje 8 projektů, 2 z IROP, 4 z OP VVV, 1 OTTP, 1 v udržitelnosti OP VK Přírodovědné vzdělávání – 51 mil.Kč Technické vzdělávání 53 mil.Kč Krajský akční plán – 21 mil IKAP A – 48 mil. Kč IKAP B - 83 mil. Kč Prokom 18 mil. Kč RSK II – 9 mil. Kč V rámci projektů je uzavřeno více než 550 dohod.	
Potenciál zefektivnění	Větší koordinace projektových aktivit, vytěžení potenciálu spolupráce s externími subjekty, a především větší vazba na koncepční činnost. Doporučujeme evaluaci dopadů.	

Karta procesu – Projektové řízení		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces je částečně standardizovaný, probíhá meziodborově. Uvnitř odboru není agenda ukotvena a probíhá na více odděleních. Činnost oddělení má výrazný přesah na jiné odbory – duplicitní agenda. Neexistuje systém centrální koordinace projektů a není tak využíváno jejich synergie.	

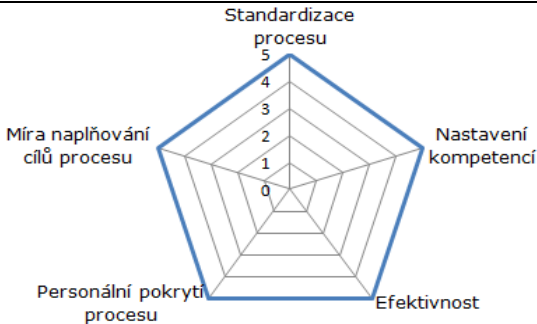
Karta procesu – Poskytování dotací		
ID procesu	SPRP_OLZP_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního tituluKontrola a udržitelnost Dotační titul pro začínající podnikatele	
Personální zajištění procesu	Jméno: Razáková Želinová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Schopnost práce s čísly - Smysl pro detail - Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - Navision - EZOP - IS 602	

Karta procesu – Poskytování dotací		
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický	
Kvantifikace	V roce 2017 přijato a posouzeno 169, úspěšných 46 V roce 2018 – přijato a posouzeno 127, úspěšných 48, V udržitelnosti je 94 projektů Počet provedených veřejnosprávních kontrol za rok 2018 - 11	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje. Zhodnocení efektivity odpovídá centrálnímu zajištění procesu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá, je standardizován a dle těchto standardů rovněž probíhá. Není však využíván potenciál procesu. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost.	

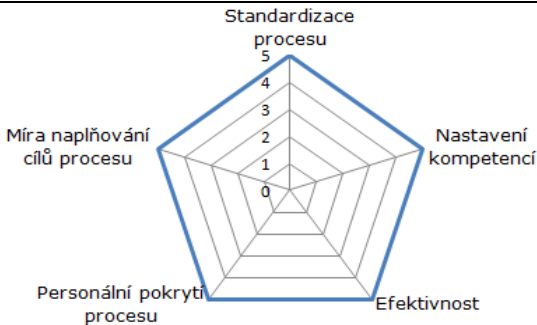
Karta procesu – Správa webu – investuk.cz	
ID procesu	SPRP_OLZP_03
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení Úředník
Relevantní podprocesy	Správa webu – investuk.cz Vyhledávání a aktualizace informací o podnikatelských plochách v ÚK Komunikace s vlastníky I zájemci Publikace informací na webu, vícejazyčná data Spolupráce při naplňování NSD

Karta procesu – Správa webu – investuk.cz		
Personální zajištění procesu	Jméno: Zdeňková Razáková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Kreativita • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor informatiky a Odbor majetkový	
Kvantifikace	Každoroční aktualizace cca 150 lokalit	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Správa webu – rsk.uk	
ID procesu	SPRP_OLZP_04
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení Úředník

Karta procesu – Správa webu – rsk.uk		
Relevantní podprocesy	Správa webu – rsk.uk Zajišťování měsíční aktualizace dat Komunikace s manažery a aktéry Publikace informací na webu Registrace na akce	
Personální zajištění procesu	Jméno: Zdeňková Kurešová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Kreativita • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor informatiky a Odbor majetkový	
Kvantifikace	Každoroční aktualizace 6 oblastí	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Informační servis pro podnikatele	
ID procesu	SPRP_OLZP_05

Karta procesu – Informační servis pro podnikatele		
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení Úředník	
Relevantní podprocesy	Komunikace s aktéry v území Zajišťování pravidelných setkání Naplnění Strategie rozvoje podnikání Naplnění modelu OSS Naplnění Sektorové dohody na CHEMII Sledování, vyhodnocení stavu podnikání za kalendářní rok Zpracování Zprávy o stavu podnikání	
Personální zajištění procesu	Jméno: Zdeňková Razáková Želinová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Svědomitost a zodpovědnost • Kreativita • Schopnost práce s informacemi	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Vazba na ORR (Sektorová dohoda), na Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad	
Kvantifikace	Zajišťování pravidelných setkání 1 x 3 měsíce Sledování, vyhodnocení stavu podnikání za kalendářní rok	
Potenciál zefektivnění	• Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.13.3 Benchmarking

Odbor strategie, přípravy a realizace projektů zahrnuje oddělení projektů, oddělení finančního řízení a kontroly, oddělení strategie a oddělení lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání. Samostatné odbory realizující projekty jsou na cca 50% krajů v ČR. Žádný odbor však nemá takto širokou agendu. Část agendy je kolizní s odborem RR. Odbor naplňuje projekty, které realizují všechny kraje. Jedná se o Kotlíkové dotace, Regionální stálou konferenci, SMART Akcelerátor, Krajský akční plán a Implementace KAP. Odbor má v přepočtu na pracovníka největší vytíženost v rámci sledované agendy.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	51
Jihomoravský	-
Moravskoslezský	-
Olomoucký	-
Plzeňský	-
Zlínský	-

Tabulka 27 - Benchmarking odbor strategie, přípravy a realizace projektů

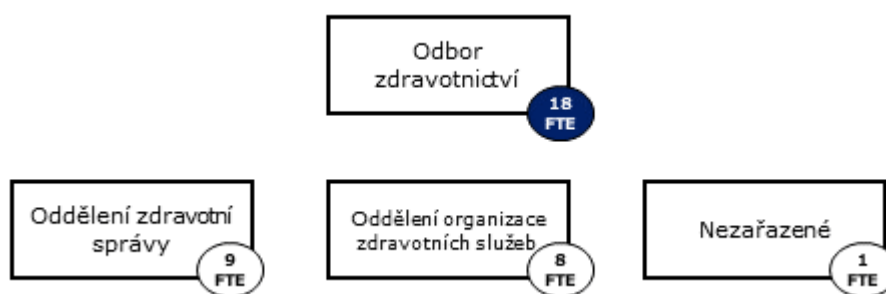
3.14 Odbor zdravotnictví

3.14.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor se standardně nachází v organizační struktuře i u jiných krajů, historicky býval kombinován s oblastí sociálních věcí. Odbor vykonává pouze omezený okruh činností. Mezi hlavní agendy patří registrace poskytovatelů zdravotnických služeb, kde je kraj evidenčním orgánem, který vydává povolení k registraci zdravotnické služby. Druhou oblastí je zajišťování některých zdravotních služeb na území kraje. Z této úrovně největší část zdravotních služeb zajišťuje Krajská zdravotní, která sdružuje všechny krajské nemocnice. S ohledem na velikost odboru, potenciál personálních úspor a další směřování činnosti kraje, stojí za zvážení spojení s jinými agendami. Nedílnou součástí činnosti odboru je koncepční činnost.

Odbor je tvořen celkem 18 FTE a je rozdělen na dvě oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 18 FTE.



Obrázek 18 - Organigram odbor zdravotnictví

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor zdravotnictví		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení zdravotní správy	9 FTE	1 vedoucí 4 registrace, kontrola

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
			• 1 stížnosti • 1 zdravotnická dokumentace • 2 úředník
	Oddělení organizace zdravotních služeb	8 FTE	• 1 vedoucí • 1 sekretariát • 1 tajemník VaK, RUK/ZUK • 1 likvidace ÚD, kontrola • 1 ekonomika/rozpočet • 1 LPS, koncepce • 1 projekty • 1 úředník

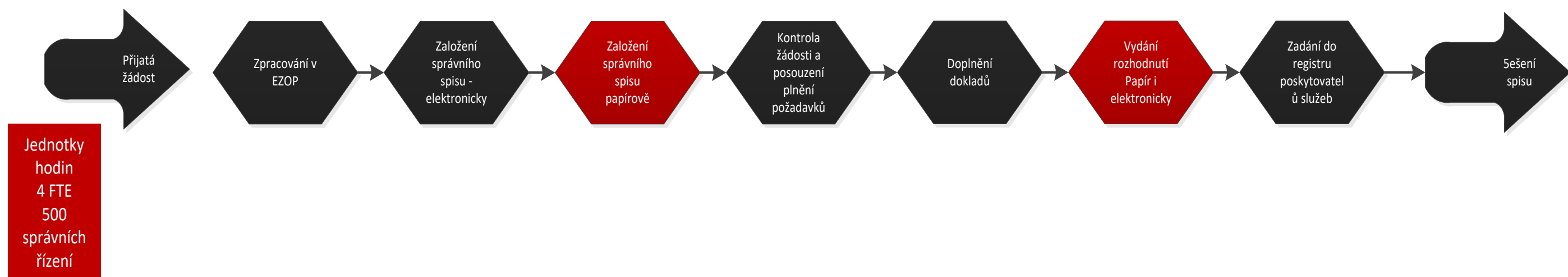
Tabulka 28 - Organizační zařazení odbor zdravotnictví

3.14.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

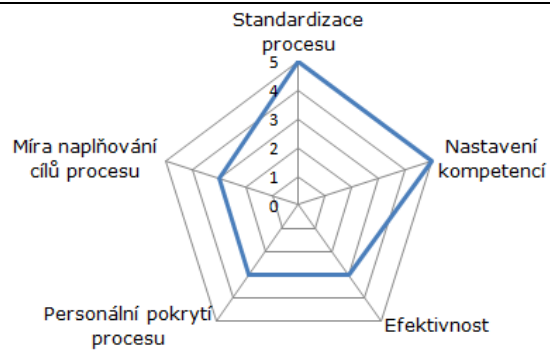
3.14.2.1 Oddělení zdravotní správy

Hlavní činností oddělení je registrace zdravotních služeb, archivace zdravotnické dokumentace ze zaniklých praxí, vyřizování stížností a výběrová řízení na lékaře. Z pohledu personálních kapacit je činnost oddělení nadhodnocena, což vyplývá i z níže uvedeného popisu procesu. Oddělení zajišťuje stovky úkonů, které jsou však z větší části administrativní a časově ne vždy náročné.



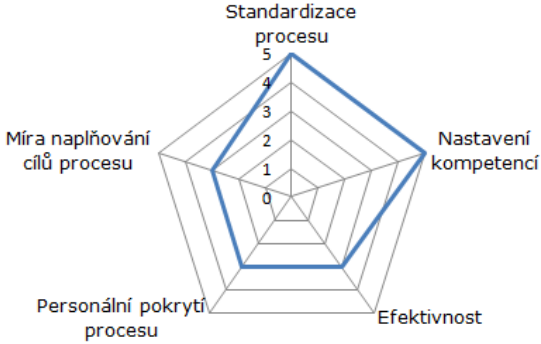
Obrázek 19 – Schéma postupu registrace poskytovatele zdravotních služeb

Schéma znázorňuje stručný postup registrace poskytovatele zdravotních služeb. Je patrné, že se jedná o relativně jednoduchý postup, kdy nejvíce času může zabrat samotné prostudování náležitostí žádosti a přímá komunikace se žadatelem, pokud se po dání objeví chyby.

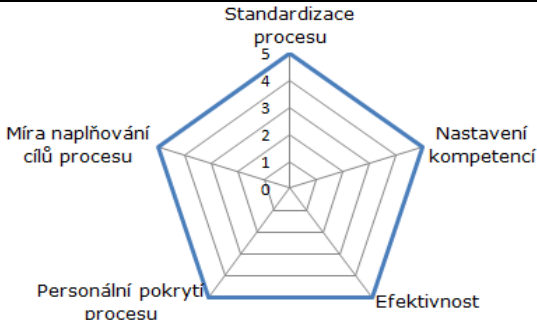
Karta procesu – Registrace poskytovatelů zdravotních služeb a lékáren		
ID procesu	ZD_OZS_01	
Odpovědnost za proces	Registrace, kontrola, úředník Zdravotní dokumentace, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Registrace poskytovatelů zdravotních služeb Vedení registru poskytovatelů služeb Kontroly plnění registračních podmínek	
Personální zajištění procesu	Jméno: Fílová Palusková Plosová Tintěrová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • ROS • RUIAN • Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb • Národní registr zdravotnických pracovníků	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	500 správních řízení Kontroly 15	
Potenciál zefektivnění	Nadhodnocené personální kapacity.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů

Karta procesu – Registrace poskytovatelů zdravotních služeb a lékáren		
		procesu – částečně naplňovány
	Agenda je v rámci odboru personálně naddimenzována. Zaměstnanci zajišťující danou činnost vykonávají relativně dost úkonů, ale časová náročnost na jejich dosažení je nízká. Díky výše uvedenému je proces vykonáván neefektivně a nedochází tak k naplňování cílů procesů.	

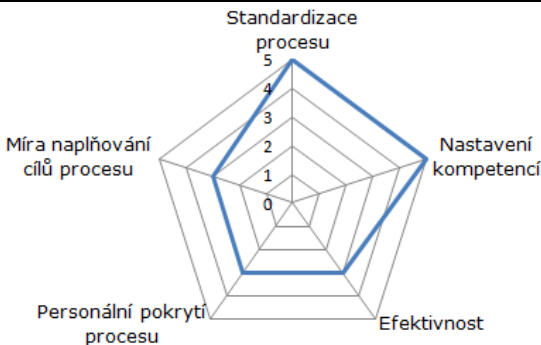
Karta procesu – Stížnosti		
ID procesu	ZD_OZS_02	
Odpovědnost za proces	Stížnosti, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Skálová	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb • Národní registr zdravotnických pracovníků	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	52 stížností	
Potenciál zefektivnění	Nadhodnocené personální kapacity.	

Karta procesu – Stížnosti		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Agenda je v rámci odboru personálně naddimenzována. Díky tomu pak nedochází k jejímu efektivnímu zajištění a naplňování cílů procesu není optimální.	

Karta procesu – Přezkumy lékařských posudků		
ID procesu	ZD_OZS_03	
Odpovědnost za proces	Registrace, kontrola, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Medková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb • Národní registr zdravotnických pracovníků • Obchodní rejstřík	
Organizační vazba	Nerelevantní	

Karta procesu – Přezkumy lékařských posudků		
procesu		
Kvantifikace	12 posudků	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Zdravotnická dokumentace		
ID procesu	ZD_OZS_04	
Odpovědnost za proces	Registrace, kontrola, úředník	
Relevantní podprocesy	Příjem dokumentace Výdej dokumentace	
Personální zajištění procesu	Jméno: Hloušková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Registr smluv	

Karta procesu – Zdravotnická dokumentace		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nadhodnocené personální kapacity.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Agenda je v rámci odboru personálně naddimenzována.	

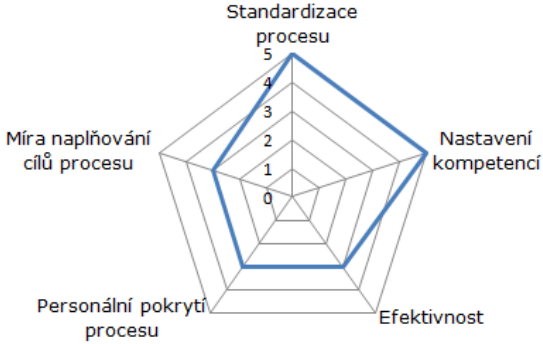
Karta procesu ¹ – Přestupky	
ID procesu	ZD_OZS_05
Odpovědnost za proces	Není stanoveno
Relevantní podprocesy	Agenda přestupků v první instanci: z.č. 65/2017 Sb.,(protikuřácký zákon) Agenda přestupků ve druhé instanci podle: z.č.251/2016 Sb. (o některých přestupcích), z.č. 373/2011 Sb. (o specifických službách), z.č.65/2017 Sb. (protikuřácký zákon), z.č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon), z.č.167/1998 Sb. (o návykových látkách), z.č.378/2007 Sb. (o léčivech), z.č.268/2014 Sb. (o zdravotnických prostředcích)

¹ U karty není diagram a celkové zhodnocení procesu, jelikož se jedná o nový proces, který není možné vyhodnotit.

Karta procesu ¹ – Přestupky		
Personální zajištění procesu	Jméno: Medková	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook •	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Výběrová řízení před uzavřením smluv		
ID procesu	ZD_OZS_06	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Melová	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebookEZOP • Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	70 – 80/rok	
Potenciál zefektivnění	Nadhodnocené personální kapacity.	

Karta procesu – Výběrová řízení před uzavřením smluv

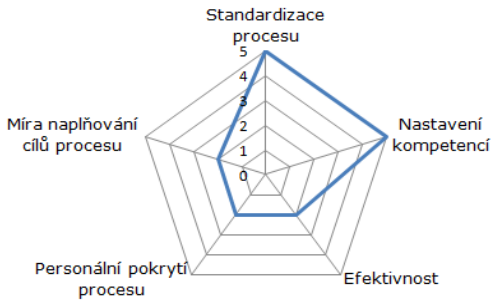
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – částečně efektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	Agenda je v rámci odboru personálně naddimenzována.	

3.14.2.2 Oddělení organizace zdravotních služeb

Hlavní náplní oddělení je zajišťování zřizovatelských pravomocí k příspěvkovým organizacím kraje. Oddělení dále zajišťuje poskytování dotací z rozpočtu kraje na oblast zdravotnictví a podílí se na řízení sítě zdravotnické záchranné služby. Stejně jako u předchozího oddělení je počet zaměstnanců nadhodnocený. Prostor pro větší efektivitu je rovněž v oblasti poskytování dotací z rozpočtu kraje.

Karta procesu – Poskytování dotací

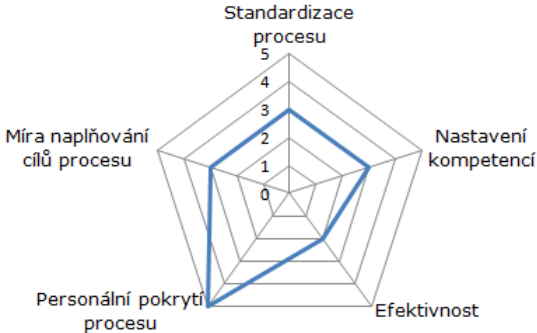
ID procesu	ZD_OOZ_01
Odpovědnost za proces	Rozpočet/ekonomika, úředník Projekty, úředník Úředník
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu „Podpora aktivit zaměřených na zlepšení zdravotního stavu obyvatel Ústeckého kraje“ - Stipendia „Podpora vybraných služeb zdravotní péče 2017“ „Podpora zvýšení komfortu pacientů při poskytování akutní lůžkové péče na území Ústeckého kraje – 2017“ „Podpora zvýšení komfortu pacientů při poskytování následné a dlouhodobé lůžkové péče na území Ústeckého kraje – 2017“ - Dotační program Podpora lékařských a zdravotnických vzdělávacích akcí (6 žadatelů pro 22 aktivit)

Karta procesu – Poskytování dotací		
Personální zajištění procesu	Jméno: Krpešová Rolcová Radová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický	
Kvantifikace	• Zlepšení zdravotního stavu – 16 žádostí/14 podpořeno • Stipendijní programy – 43 • „Podpora vybraných služeb zdravotní péče 2017“ – 5 smluv • „Podpora zvýšení komfortu pacientů při poskytování akutní lůžkové péče na území Ústeckého kraje – 2017“ – 7 smluv • „Podpora zvýšení komfortu pacientů při poskytování následné a dlouhodobé lůžkové péče na území Ústeckého kraje – 2017“ – 13 smluv	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje. Realizace personálních úspor na procesu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – naddimenzováno Míra naplňování cílů procesu – téměř nenaplňovány
	Proces je standardizován a dle těchto standardů je rovněž naplněn. Není však využíván jeho potenciál. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní	

Karta procesu – Poskytování dotací	
	náročnost. Zároveň je na tomto odboru proces výrazně personálně nadhodnocen.

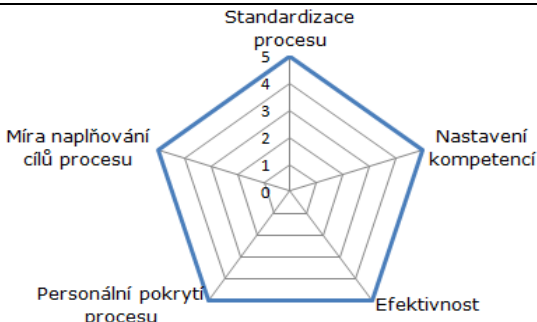
Karta procesu – Řízení zřizovaných a zakládaných organizací		
ID procesu	ZD_OOZ_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Rozpočet/ekonomika, úředník Likvidace ÚD/kontrola, úředník LPS, koncepce, úředník	
Relevantní podprocesy	Zřizovatelské činnosti odboru: • Ekonomika PO a ZO • Výkaznictví PO a ZO • Kontrola PO a ZO • Financování PO a ZO • Příprava investičních akcí PO a ZO Koncepční činnost	
Personální zajištění procesu	Jméno: Radová Šlosarová Souček Týlová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost • Smysl pro detail	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • Controlling • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba především na odbor ekonomický, odbor investiční, odbor majetkový.	
Kvantifikace	3 organizace a Krajská zdravotní, a.s.	
Potenciál zefektivnění	Potenciál centrální koordinace vybraných agend v oblasti řízení PO a ZO.	

Karta procesu – Řízení zřizovaných a zakládaných organizací

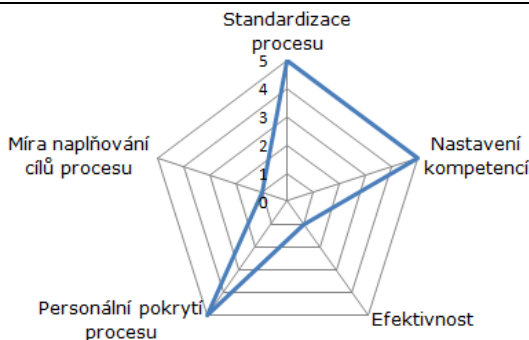
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – částečně nastavena Nastavení kompetencí – částečně nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – částečně naplňovány
	V rámci řízení zřizovaných a zakládaných organizací je zaveden systém controllingu. Ten usnadňuje částečně práci, ale není plně využíván jeho potenciál. Optimální by bylo zajistit v maximální možné míře vytěžení potenciálu tohoto systému.	

Karta procesu – Organizace a zajištění lékařské pohotovostní služby

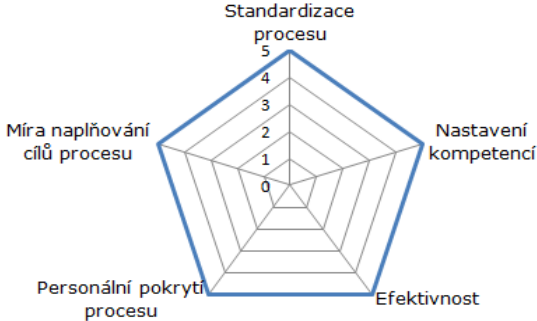
ID procesu	ZD_OOZ_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník LPS, koncepce, úředník	
Relevantní podprocesy	Zajištění provozu Komunikace s provozovateli Kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Týlová Souček	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb • Národní registr zdravotnických pracovníků • Obchodní rejstřík	

Karta procesu – Organizace a zajištění lékařské pohotovostní služby		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	14 poskytovatelů pro 22 ordinací	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
ID procesu	ZD_OOZ_04	
Odpovědnost za proces	Vedoucí odboru Vedoucí oddělení LPS, koncepce, úředník	
Relevantní podprocesy	Tvorba koncepčních dokumentů Naplňování koncepčních dokumentů Vyhodnocování koncepčních dokumentů	
Personální zajištění procesu	Jméno: Severa Týlová Souček	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Kreativní myšlení • Strategické myšlení • Myšlení v souvislostech • Kritické myšlení	

Karta procesu – Strategické řízení a plánování		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Rozvoj systému strategického řízení a naplňování cílů procesu, které jsou naplňovány v omezené míře. Koncepční činnost probíhá v podmínkách kraje koordinovaně pouze v omezených případech.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá, je standardizován, ale není v souladu s těmito standardy realizován. Není tak využíván jeho potenciál, stejně tak nedochází k naplňování cílů procesu. Systém strategického řízení není na kraji ukotven a nejsou koordinovány strategické dokumenty, stejně jako není využíván potenciál propojení koncepcí a neexistují strategické projekty kraje.	

Karta procesu – Krizové řízení	
ID procesu	ZD_OOZ_5
Odpovědnost za proces	Vedoucí odboru LPS, koncepce, úředník
Relevantní podprocesy	Příprava na krizové situace Realizace opatření vyplývajících ze zpracovaných plánů

Karta procesu – Krizové řízení		
Personální zajištění procesu	Jméno: Severa Souček	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Myšlení v souvislostech • Strategické myšlení • Manažerské dovednosti • Komunikační dovednosti • Svědomitost a zodpovědnost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	14 poskytovatelů pro 22 ordinací	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.14.3 Benchmarking

Odbor zdravotnictví zahrnuje pouze dvě oddělení, a to oddělení zdravotní správy a oddělení organizace zdravotních služeb. Tento odbor není na žádném krajském úřadě spojen s jiným odborem a v naprosté většině případů zahrnuje dvě oddělení. Agenda těchto oddělení se zaměřuje na zdravotní péči, zdravotní správu a ekonomiku. Ekonomické záležitosti mají na některých odborech vlastní oddělení (např. oddělení ekonomicko-investiční a majetkové nebo oddělení

ekonomicko-analytické), ovšem většinou tuto agendu vykonávají zbylá oddělení. Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je ve srovnání s vybranými kraji průměrný.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	18
Jihomoravský	18
Moravskoslezský	24
Olomoucký	17
Plzeňský	13
Zlínský	12

Tabulka 29 - Benchmarking odbor zdravotnictví

3.15 Odbor životního prostředí a zemědělství

3.15.1 Organizační uspořádání odboru

Činnosti odboru jsou standardní a nevybočují z praxe uplatňované na jiných krajských úřadech. Hlavní náplní odboru je činnost zaměřená na oblast ochrany životního prostředí (převážně v přenesené působnosti), oblast stavebního řízení (vodoprávní řízení, ochrana přírody, zemědělský půdní fond atp.). Důležitou součástí agendy odboru je rovněž poskytování dotací z rozpočtu kraje a realizace projektů spolufinancovaných z externích zdrojů, především z OPŽP. Tyto projekty si odbor administruje sám.

Odbor je tvořen celkem 47 FTE a je rozdělen na tři oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 45 FTE.



Obrázek 20 - Organigram odbor životního prostředí a zemědělství

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor životního prostředí a zemědělství		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení zemědělství	10 FTE	1 vedoucí 1 úředník 1 FUH, dotace 1 rybářství 2 ZPF 1 myslivost, týrání zvířat 1 lesy, dotace 1 dotační tituly 1 dotace

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Oddělení životního prostředí	19 FTE	• 1 vedoucí • 4 odpady • 7 úředník • 2 vodní hospodářství • 4 ochrana přírody • 1 vodoprávní řízení
	Oddělení ochrany prostředí a udržitelného rozvoje	14 FTE	• 1 vedoucí • 2 IPPC • 3 EIA • 4 ovzduší • 1 ISPC • 1 horní zákon • 1 úředník • 1 nezařazený
	Nezařazené	3 FTE	• 1 sekretářka • 1 zaměstnanec • 1 ekonom

Tabulka 30 - Organizační zařazení odbor životního prostředí a zemědělství

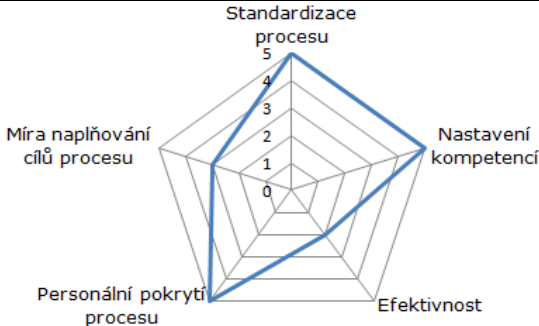
3.15.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

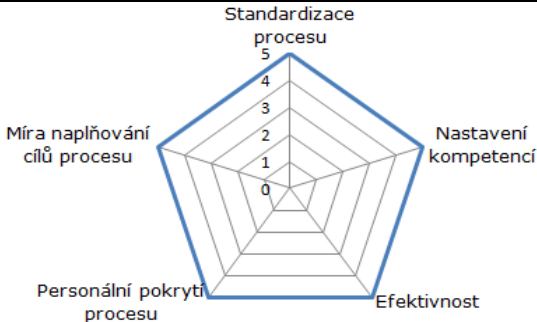
3.15.2.1 Oddělení zemědělství

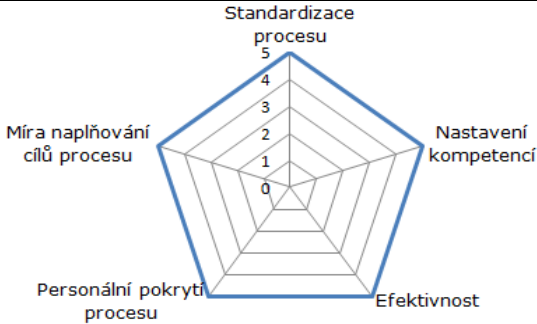
Oddělení administruje dotační programy a fondy kraje v oblasti ochrany životního prostředí, lesního hospodaření, vodohospodářské infrastruktury, rozvoje zemědělství a venkovských oblastí, včetně provádění veřejnoprávních kontrol využití poskytnutých finančních prostředků v rámci podpořených projektů. Oddělení dále zajišťuje zastupování kraje při realizaci podpůrných programů MZE v oblasti zemědělství, vodohospodářské infrastruktury, lesního hospodářství a myslivosti a připravuje podklady pro zákonodárnou iniciativu kraje v oblastech týkajících se lesního hospodářství, myslivosti, rybářství, ochrany zemědělského půdního fondu a zemědělství. V rámci posuzování činnosti oddělení nebyl shledán optimalizační potenciál mimo systému poskytování dotací z rozpočtu kraje.

Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje		
ID procesu	ZPZ_OZE_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník FUH, dotace, úředník Dotace, úředník Dotační tituly, úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava dotačního titulu Vyhlášení dotačního titulu Administrace dotačního titulu Vyhodnocení dotačního titulu	
Personální zajištění procesu	Jméno: Skoupý Šír Petráková Maturkaničová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon	

Karta procesu – Poskytování dotací z rozpočtu kraje		
	• Schopnost práce s čísly • Smysl pro detail • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Vazba na odbor ekonomický.	
Kvantifikace	• 497 smluv • 14 kontrol	
Potenciál zefektivnění	Centrální zajištění administrace dotací z rozpočtu kraje.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř neefektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – nenaplňovány
	Proces probíhá, je standardizován a dle těchto standardů rovněž naplněn. Není však využíván jeho potenciál. Dotace jsou na úřadě fragmentovány. Jejich elektronizace a centralizace na jednom místě by výrazně snížila administrativní náročnost.	

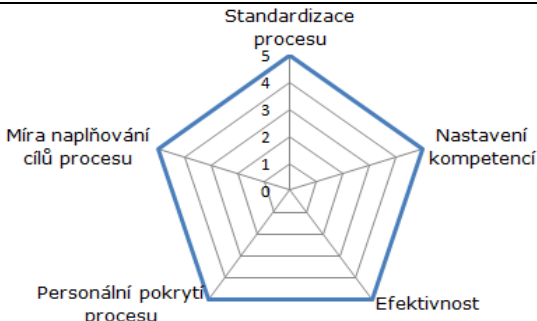
Karta procesu – Lesy	
ID procesu	ZPZ_OZE_02
Odpovědnost za proces	Myslivost, týrání zvířat, úředník Lesy, dotace, úředník Úředník

Karta procesu – Lesy		
Relevantní podprocesy	Financování Opatření Povolení Užívání Projektová opatření Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vaníček Smělík Šlégrová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

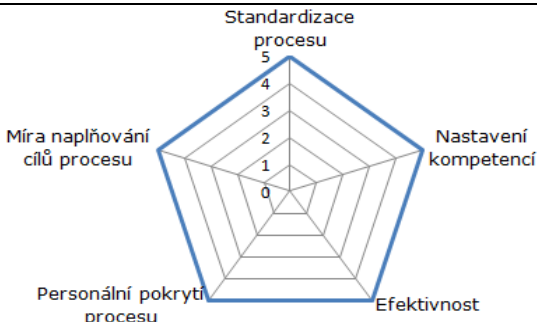
Karta procesu – Zemědělský půdní fond		
ID procesu	ZPZ_OZE_03	
Odpovědnost za proces	ZPF, úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Projektová opatření Evidence Rekultivace Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Krupková Müllerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Zemědělský půdní fond	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

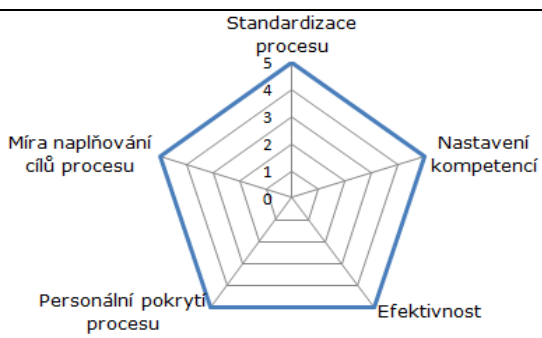
Karta procesu – Myslivost		
ID procesu	ZPZ_OZE_04	
Odpovědnost za proces	Lesy, dotace, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Projektová opatření Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vaníček Šlégrová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Myslivost		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Rybářství		
ID procesu	ZPZ_OZE_05	
Odpovědnost za proces	Rybářství, úředník Myslivost, týrání zvířat, úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Projektová opatření Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vavruša Smělík	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	

Karta procesu – Rybářství		
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

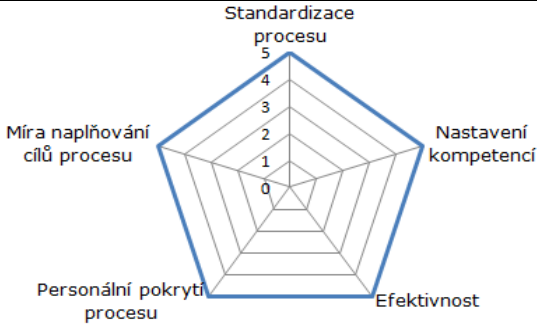
Karta procesu – Týrání		
ID procesu	ZPZ_OZE_06	
Odpovědnost za proces	Rybářství, úředník Myslivost, týrání zvířat, úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Projektová opatření Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vavruša Smělík	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	

Karta procesu – Týrání	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv
Organizační vazba procesu	Nerelevantní
Kvantifikace	Nerelevantní
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní
Celkové zhodnocení procesu	
	 Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

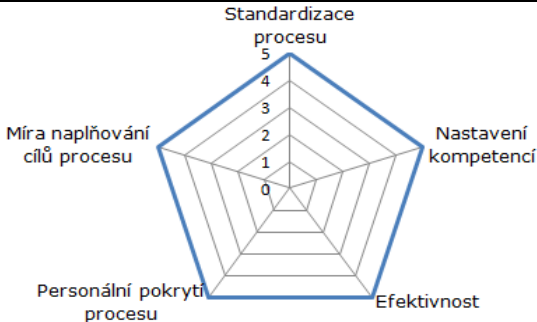
3.15.2.2 Oddělení životního prostředí

Oddělení je druhoinstančním orgánem v oblasti svěřených kompetencí pro ORP. Ve složitějších případech a případech, které se týkají širšího území orgánem, je pak také oddělením prvoinstančním. Oddělení rovněž připravuje podklady pro schválení plánů dílčích povodí, zajišťuje spolupráci kraje s MZE ČR při pořizování národních plánů povodí a zajišťuje zlepšování vodohospodářských poměrů v krajině. Mezi agendy oddělení patří zajištění zpracování a schválení Plánu odpadového hospodářství Ústeckého kraje, poskytování metodické pomoci a administrativní podpora žadatelům o dotace či půjčky z programů podpor MZe ČR, SFŽP ČR, MŽP ČR. Na území kraje odbor rovněž pomáhá realizovat státní podpůrné programy v oblasti ochrany přírody a krajiny, odpadového hospodářství, ochrany vod, vodovodů a kanalizací, připravuje podklady pro stanovení priorit kraje a zajišťuje administraci dotačního programu kraje v oblasti odpadového hospodářství. V rámci činnosti oddělení nebyl shledán optimalizační potenciál. Do budoucna je možné věnovat se další koncentraci agend spojených s povolováním staveb a stavebním řízením.

Karta procesu – Vodoprávní řízení

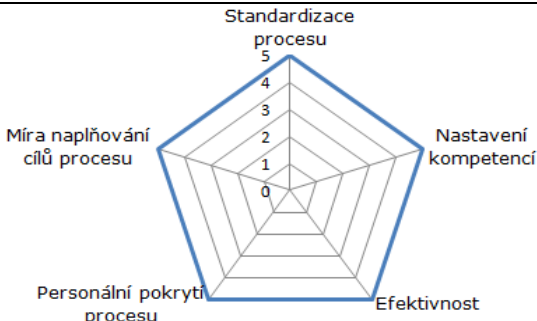
Karta procesu – Vodoprávní řízení		
ID procesu	ZPZ_OZP_01	
Odpovědnost za proces	Vodoprávní řízení, úředník Vodní hospodářství, odpady, úředník Vodní hospodářství, prevence závažných havárií, úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Svěcená Strnad Koch Štěpánová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Propojení s agendou stavebního řízení. Potenciál koncentrace agendy na jednom místě.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – Vodoprávní řízení	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

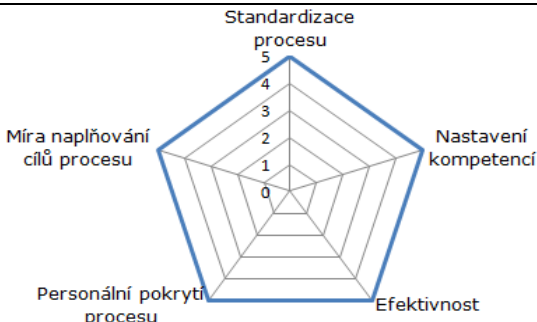
Karta procesu – Prevence havárií		
ID procesu	ZPZ_OZP_02	
Odpovědnost za proces	Vodní hospodářství, prevence závažných havárií, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Štěpánová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální

Karta procesu – Prevence havárií		
		Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Ochrana přírody		
ID procesu	ZPZ_OZP_03	
Odpovědnost za proces	Ochrana přírody, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Burešová Nováková Jandová Pumprová Rothanzl Douša Vyškrabková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Ochrana přírody		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

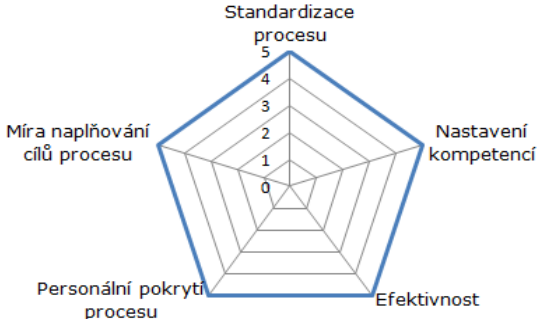
Karta procesu – Odpadové hospodářství		
ID procesu	ZPZ_OZP_04	
Odpovědnost za proces	Odpady, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Kárová Šefl Dařílková Russeová Hamerníková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	

Karta procesu – Odpadové hospodářství	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní
Kvantifikace	Nerelevantní
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní
Celkové zhodnocení procesu	
	 Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

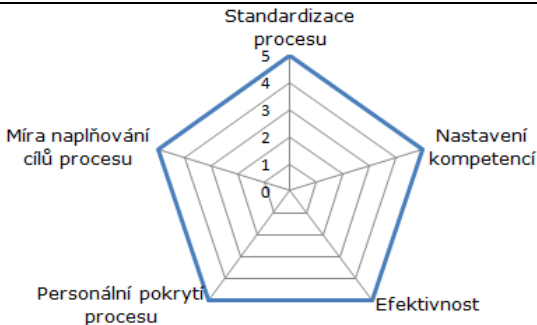
3.15.2.3 Oddělení ochrany prostředí a udržitelného rozvoje

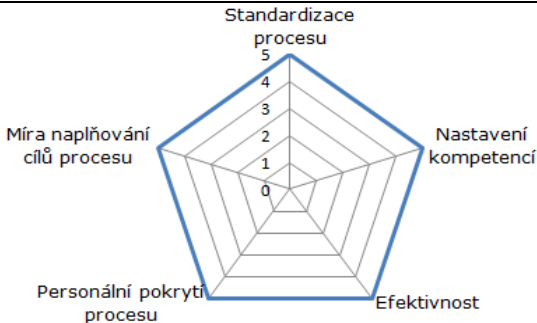
Mezi hlavní činnosti odboru patří vyjadřování se k záměrům v oblasti čistoty ovzduší a k rozvojovým koncepcím a programům rozvoje jednotlivých oborů a odvětví ve své územní působnosti. Dále oddělení zajišťuje vyjádření kraje ke zjišťovacím řízením, dokumentacím a posudkům „EIA“. V rámci činnosti oddělení nebyl identifikován prostor pro zvýšení efektivity jeho činnosti. Nabízí se větší zapojení oddělení do přípravy strategických projektů s ohledem na posuzování vlivu na životní prostředí.

Karta procesu – Ochrana ovzduší	
ID procesu	ZPZ_OPR_01
Odpovědnost za proces	Ovzduší, úředník
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Užívání Evidence Kontroly

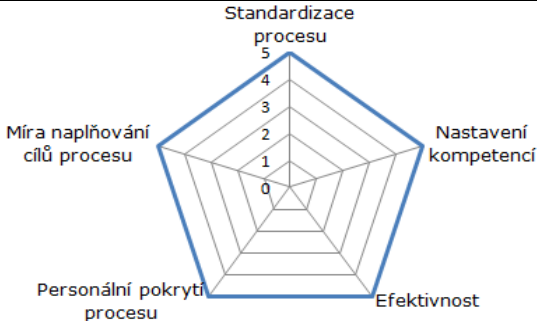
Karta procesu – Ochrana ovzduší		
Personální zajištění procesu	Jméno: Antošová Peřina Pomezná Šeflová Kalousová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – IPPC	
ID procesu	ZPZ_OPR_02
Odpovědnost	ISPC, úředník IPPC, úředník

Karta procesu – IPPC		
za proces		
Relevantní podprocesy	Opatření Povolení Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vicharová Skalníková Rosinec Kalousová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – EIA		
ID procesu	ZPZ_OPR_03	
Odpovědnost za proces	EIA, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Stanoviska Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Koutecký Zabloudilová Hyblerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny – Efektivnost – efektivní – Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány

Karta procesu – EIA	
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.

Karta procesu – SEA		
ID procesu	ZPZ_OPR_04	
Odpovědnost za proces	EIA, úředník Horní zákon, úředník	
Relevantní podprocesy	Opatření Stanoviska Evidence Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Hyblerová Dynterová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • Navision • EZOP • IS 602 • Registr smluv	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí nastaveny – Efektivnost efektivní – Personální pokrytí

Karta procesu – SEA		
		procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.15.3 Benchmarking

Odbor životního prostředí a zemědělství zahrnuje oddělení zemědělství, oddělení životního prostředí a oddělení ochrany prostředí a udržitelného rozvoje. Počtem oddělení na tomto odboru je Ústecký kraj výjimkou, většina stejných odborů disponuje zhruba pěti, v jednom případě i sedmi odděleními. Agenda je však většinou velmi podobná a zaměřuje se na ochranu přírody a krajiny, zemědělství, vodní a lesní hospodářství, rybářství, nakládání s odpady a posuzování vlivů na životní prostředí. Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je v porovnání s některými vybranými kraji nižší, ovšem dva kraje mají stejný nebo téměř stejný počet.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	47
Jihomoravský	77
Moravskoslezský	69
Olomoucký	47
Plzeňský	50
Zlínský	46

Tabulka 31 - Benchmarking odbor životního prostředí a zemědělství

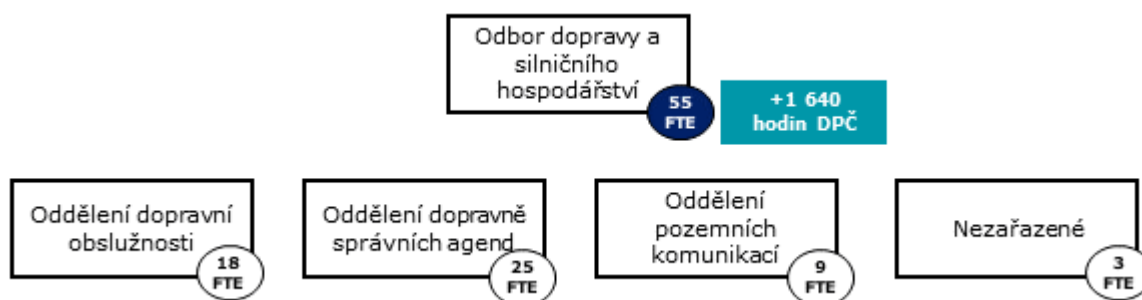
3.16 Odbor dopravy a silničního hospodářství

3.16.1 Organizační uspořádání odboru

Odbor dopravy je standardně zařazen i do organizačních struktur jiných krajských úřadů. Ojedinele jsou některé agendy umístěny na jiných odborech, a to především agendy zajišťované v přenesené působnosti, případně podléhající správnímu řízení. Odbor zajišťuje především koncepční činnost v oblasti dopravy a dopravní obslužnost kraje. V přenesení působnosti jsou největší agendou dopravní přestupky, stavební řízení a oblast silniční infrastruktury.

Odbor je tvořen celkem 54 FTE a je rozdělen na tři oddělení. Mimo těchto uvedených kapacit odbor využívá rovněž externích konzultačních služeb a právní poradenství. Například v roce 2017 činily náklady na konzultační služby zhruba 3 milióny korun, náklady na právní služby představovaly 13,8 milionů korun. Dle výroční zprávy pak odbor v roce 2017 za externí služby celkem vynaložil více než 19 milionů korun. Na účelnost vynaložení těchto finančních prostředků se doporučujeme zaměřit v rámci interního auditu.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 53 FTE.



Obrázek 21 - Organigram odbor dopravy a silničního hospodářství

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor dopravy a silničního hospodářství		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení dopravní obslužnosti	18 FTE	1 vedoucí 5 osobní doprava 1 osobní přeprava 1 vedoucí kontrolor 5 kontrolor 5 úředník
	Oddělení dopravně správních agend	25 FTE	1 vedoucí 4 přestupky v dopravě 4 nákladní doprava 1 přestupky autoškoly STK 2 osobní autobusová doprava 13 úředník
	Oddělení pozemních komunikací	9 FTE	1 vedoucí 1 speciální stavební úřad 4 úředník 1 silnice II. a III. třídy 1 VŘ, SÚS, opravy, reklamy

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Nezařazené	2 FTE	1 sekretářka 1 zaměstnanec

Tabulka 32 - Organizační zařazení odbor dopravy a silničního hospodářství

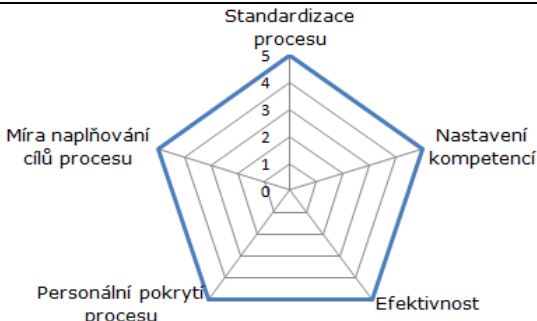
3.16.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

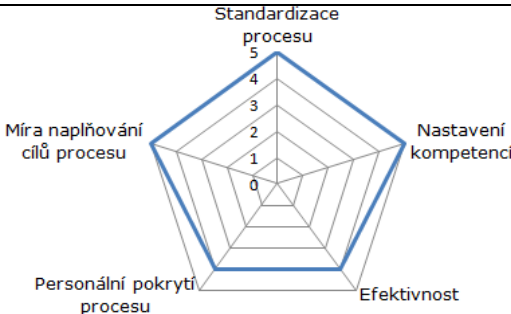
3.16.2.1 Oddělení dopravní obslužnosti

Oddělení zajišťuje činnosti především v samostatné působnosti. Hlavní činností oddělení je kontrola kvality přepravečů a úrovně dopravních služeb na území kraje. Mimo tuto činnost zaměstnanci vykonávají tvorbu jízdních řádů, integraci dopravy a správu smluv s dopravci, včetně plnění ze smluv vyplývajících. Na oddělení existuje především potenciál personálních úspor a možnost využití větší spolupráce s občany/cestujícími při kontrole kvality služeb.

Karta procesu – Kontrola dopravní obslužnosti		
ID procesu	DS_ODO_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí kontrolor, úředník Kontrolor, zaměstnanec Osobní doprava, úředník	
Relevantní podprocesy	Správa smluv Správa kvality Kontrola Pokuty přepravečům Stížnosti	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bureš Černý Jeníček Malec Marek Nevyhoštěný Verner	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon - Logické myšlení - Myšlení v souvislostech - Svědomitost, důslednost - Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	- Kontroly u autobusových dopravců (zkontrolované spoje) - 5 307 - Kontroly u železničních dopravců (zkontrolované spoje) - 1 482 - Kontroly u lodního dopravce (zkontrolované spoje)- 50	
Potenciál zefektivnění	Zavedení mobilní aplikace pro hodnocení spokojenosti cestujících.	

Karta procesu – Kontrola dopravní obslužnosti		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Osobní doprava		
ID procesu	DS_ODO_02	
Odpovědnost za proces	Osobní doprava, úředník Osobní přeprava, úředník Kontrolor, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Plánování dopravy Smlouvy s přepravci Integrovaná doprava Marketing veřejné dopravy	
Personální zajištění procesu	Jméno: Otčenášek Opavová Jelínek Duda Cestr Škarohlíd Pavlovičová Pejšová Müller	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	

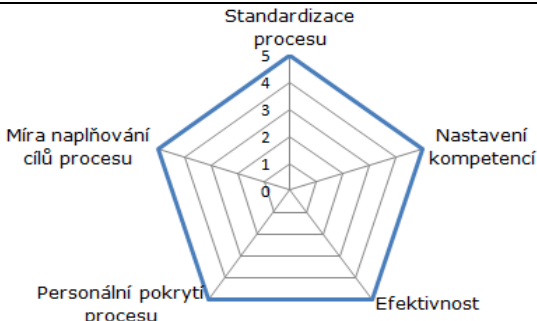
Karta procesu – Osobní doprava		
Technické/IT zajištění procesů	PC/notebook	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	- Dopravní obslužnost BUS + PD – 15 + 5 - Dráha (GW Train + ČD + Länderbahn) – 3 - Turistické linky - 6 - Ostatní smlouvy (tiskoviny, tlumočení, integrace, dispečink) – 21	
Potenciál zefektivnění	Potenciál personálních úspor.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – téměř efektivní Personální pokrytí procesu – mírně nadhodnocené Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	V rámci procesu je možné generovat mírné úspory především v oblasti marketingu za předpokladu jeho koncentrace, stejně jako v oblasti plánování veřejné dopravy, nebo zvážit upozadění externích služeb.	

3.16.2.2 Oddělení dopravně správních agend

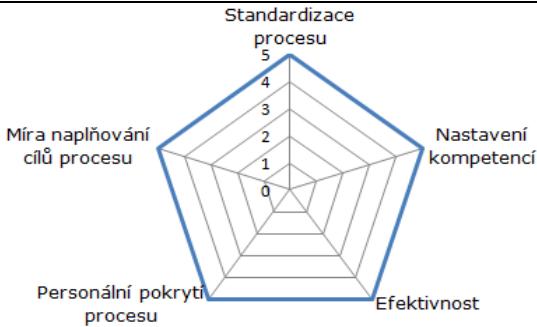
Oddělení zajišťuje agendu v přenesené působnosti a jako druhá instance. Hlavní agendou oddělení je oblast odvolacího řízení, vedení řízení ve věci řidičských průkazů, taxi služby, STK, veřejné dopravy a přestupků dopravců, výkon státní kontroly nad stanicemi STK, zkoušky odborné způsobilosti učitelů autoškol, zpracování podnětů od policie a celníků či kauce zahraničních přepraveců. U oddělení nebyl z pohledu personální kapacit sledován potenciál úspor, ale nabízí se zařazení oddělení do odboru správních činností a Krajský živnostenský úřad.

Karta procesu – Kontrola výkonu přenesené působnosti	
ID procesu	DS_ODSA_01

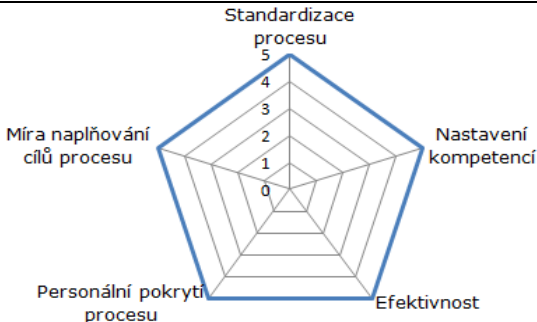
Karta procesu – Kontrola výkonu přenesené působnosti		
Odpovědnost za proces	Přestupky v dopravě, úředník Nákladní doprava, úředník Přestupky, autoškoly STK, úředník Osobní autobusová doprava, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Příprava kontroly Realizace kontroly Vyhodnocení kontroly Opatření	
Personální zajištění procesu	Jméno: Balvínová Dobrá Farská Hykyšová Chytrý Kubr Linhart Panchartková Píšová Šára Vávrová Věneček Zvoníková Herčík Staňková Vytlačil	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Desítky kontrol, 2x ročně metodická porada.	
Potenciál zefektivnění	Propojení agentury s odborem Správních činností a Krajský živnostenský úřad.	

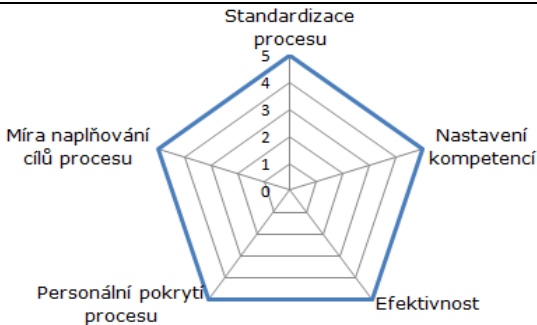
Karta procesu – Kontrola výkonu přenesené působnosti		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

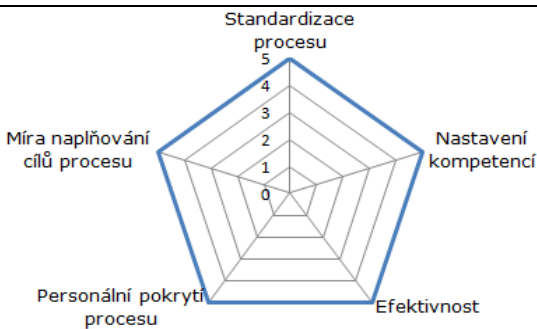
Karta procesu – Dopravci		
ID procesu	DS_ODSA_02	
Odpovědnost za proces	Nákladní doprava, úředník SOD, nákladní doprava, úředník Osobní autobusová doprava, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Koncese Kontrola povinností Dobrá pověst Finanční způsobilost Odborná způsobilost Kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Breberová Černá Havlis Kožárová Kuchař Staňková Vytlačil Zemanová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	

Karta procesu – Dopravci		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Stovky ročně.	
Potenciál zefektivnění	Propojení agendy s odborem Správních činností a Krajský živnostenský úřad.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

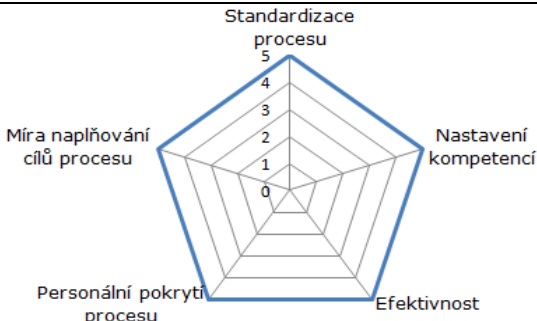
Karta procesu – Linková přeprava		
ID procesu	DS_ODSA_03	
Odpovědnost za proces	Nákladní doprava, úředník SOD, nákladní doprava, úředník Osobní autobusová doprava, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Stanoviska Licence Jízdní řády Kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Breberová Černá Havlis	Zastupitelnost: Ano

Karta procesu – Linková přeprava		
	Kožárová Kuchař Staňková Vytlačil Zemanová	
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Stovky ročně.	
Potenciál zefektivnění	Propojení agentury s odborem Správních činností a Krajský živnostenský úřad.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – STK		
ID procesu	DS_ODSA_04	
Odpovědnost za proces	Přestupky, autoškoly STK, úředník	
Relevantní podprocesy	Povolení Kontroly	
Personální zajištění procesu	Jméno: Herčík	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Desítky ročně.	
Potenciál zefektivnění	Propojení agentury s odborem Správních činností a Krajský živnostenský úřad.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Autoškoly		
ID procesu	DS_ODSA_05	
Odpovědnost za proces	Přestupky, autoškoly STK, úředník SOD, nákladní doprava, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Profesní osvědčení Kontrola	
Personální zajištění procesu	Jméno: Herčík Havliš Kuchař	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Desítky ročně	
Potenciál zefektivnění	Propojení agentury s odborem Správních činností a Krajský živnostenský úřad.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

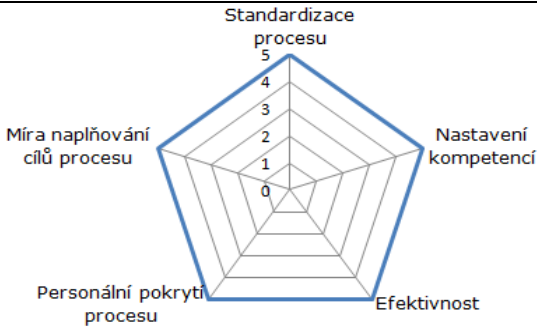
Karta procesu – Odvolací řízení		
ID procesu	DS_ODSA_06	
Odpovědnost za proces	Přestupky v dopravě, úředník Přestupky, autoškoly STK, úředník SOD, nákladní doprava, úředník Nákladní doprava, úředník Osobní autobusová doprava, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Balvínová Dobrý Farská Hykyšová Chytrý Kubr Linhart Panchartková Píšová Šára Vávrová Věneček Zvoníková Herčík Staňková Vytlačil Havliš Kuchař	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Tisícovky úkonů ročně.	
Potenciál zefektivnění	Propojení agentury s odborem Správních činností a Krajský živnostenský úřad.	

Karta procesu – Odvolací řízení		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

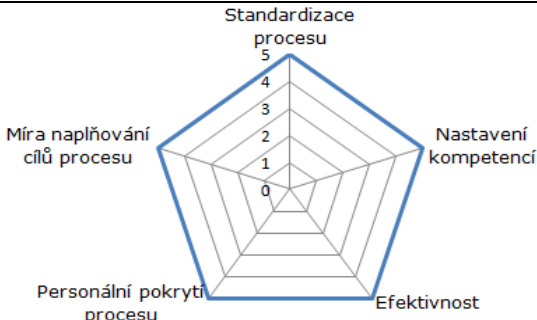
3.16.2.3 Oddělení pozemních komunikací

Oddělení zajišťuje především agendu Silničního správního úřadu. Dále zaměstnanci oddělení zajišťují agendu dopravního značení u silnic typu I. třídy- zvláštní užívání, nadměrné přepravy. V samostatné působnosti oddělení komunikuje se SÚS, kterou rovněž koordinuje. U tohoto oddělení je nutné oddělit agendu silničního stavebního úřadu a agendu SÚS. Agenda SÚS by měla zůstat na odboru, ale agendu silničního stavebního úřadu navrhuje přesunout na odbor územního plánování a stavebního řádu.

Karta procesu – Silniční správní úřad		
ID procesu	DS_OPK_01	
Odpovědnost za proces	Speciální stavební úřad, UL DC, LT, úředník Silnice II. a III. třídy, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Chalupová Husáková Kudrnová Skaláková Svoboda	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	

Karta procesu – Silniční správní úřad		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Propojení agendy s agendou stavebního úřadu.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Rozvoj a správa pozemních komunikací		
ID procesu	DS_OPK_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník VŘ, opravy, SÚS, reklamy, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Agenda SÚS Smlouvy Povolování Stížnosti	
Personální zajištění procesu	Jméno: Smrčka Bárta Elischerová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon	

Karta procesu – Rozvoj a správa pozemních komunikací		
	• Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.16.3 Benchmarking

Odbor dopravy a silničního hospodářství zahrnuje oddělení dopravní obslužnosti, oddělení dopravně správních agend a oddělení pozemních komunikací. Tento odbor se na žádném krajském úřadě nespojuje s dalším odborem a většinou zahrnuje tři oddělení (v jednom případě pět). Oddělení mají stejné či podobné názvy a agendu. Existují ale i atypická oddělení, jako např. oddělení rozvoje chytrého regionu, správní a technické oddělení nebo oddělení investiční a správy komunikací. Ve většině případů se objevuje oddělení dopravně správních agend a oddělení dopravní obslužnosti. Pokud neexistuje oddělení zabývající se ekonomikou či financováním (což je ve většině případů), jeho agendu vykonávají zbývající odbory. Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je v porovnání s vybranými krajskými úřady druhý nejvyšší.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	54

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Jihomoravský	55
Moravskoslezský	49
Olomoucký	33
Plzeňský	29
Zlínský	32

Tabulka 33 - Benchmarking odbor dopravy a silničního hospodářství

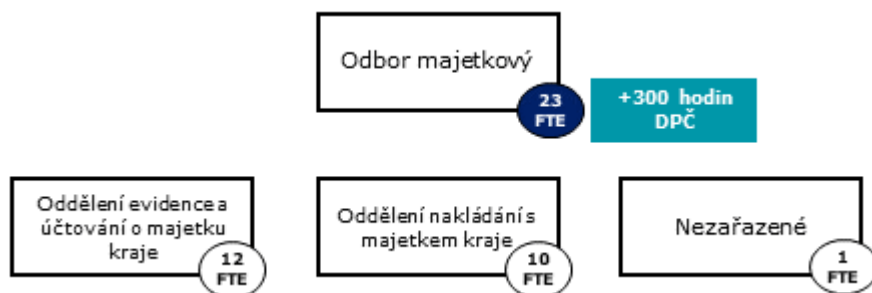
3.17 Odbor majetkový

3.17.1 Organizační uspořádání odboru

Majetková oddělení bývají na krajských úřadech převážně součástí jiných odborů (zejména odborů investic). Oproti jiným krajským úřadům je nicméně součástí odboru majetkového Ústeckého kraje i metodická/ekonomická agenda. V této souvislosti se nabízí možnost propojení s oblastí účetnictví, což by mohlo vést nejen k logičtějšmu uspořádání agendy, ale především ke zvýšení zastupitelnosti účetních.

Odbor je tvořen celkem 23 FTE a je rozdělen na dvě oddělení. Z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o menší oddělení. Na odboru je rovněž využíváno DPČ na přípravu materiálů pro jednání kraje.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 23 FTE.



Obrázek 22 - Organigram odbor majetkový

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor majetkový		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení evidence a účtování o majetku kraje	12 FTE	1 vedoucí 7 evidence a účtování majetku 2 úředník 1 pojištění 1 sekretariát

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
	Oddělení nakládání s majetkem kraje	10 FTE	• 1 vedoucí • 5 výkup, prodej, převod nemovitého majetku • 1 pojištění majetku/servis • 1 úředník • 1 nemovitý majetek TRIANGL • 1 nemovitý majetek

Tabulka 34 - Organizační zařazení odbor majetkový

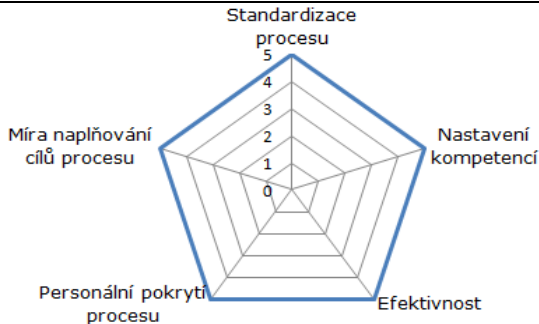
3.17.2 Zajišťované procesy

V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

3.17.2.1 Oddělení evidence a účtování o majetku kraje

Oddělení kompletně zajišťuje evidenci a účtování o majetku kraje. Mimo to zajišťuje zřizovatelskou činnost ke Krajské majetkové. V této souvislosti doporučujeme detailní analýzu přesahu činnosti oddělení/kraje směrem ke Krajské majetkové. Součástí by mělo být především posouzení účelnosti činnosti Krajské majetkové. U oddělení nebyl v bezprostřední době identifikován rozvojový potenciál. Do budoucna je možné zvažovat integraci s agendou účetnictví, odboru ekonomického.

Karta procesu – Evidence majetku kraje		
ID procesu	MAJ_OEUM_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Evidence a účtování majetku, úředník Pojištění, úředník Sekretariát, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Evidence majetku Účtování majetku Inventarizace majetku Likvidace majetku	
Personální zajištění procesu	Jméno: Franková Bačková Černá Dvořáková Ehl Fryčková Kašpárková Plesníková Prokopová Stanková Vajglová Sobotková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost	

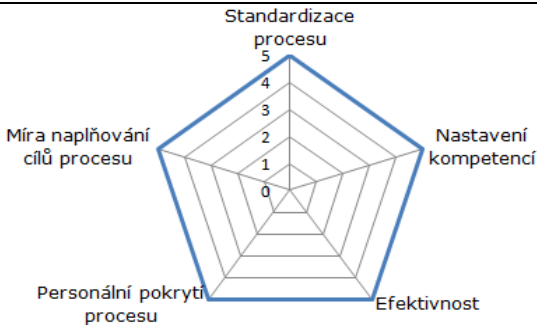
Karta procesu – Evidence majetku kraje		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • Pasport majetku	
Organizační vazba procesu	Všechny odbory, které pořizují a spravují majetek, odbor ekonomický.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Do budoucna potenciál spojení s odborem ekonomickým, agenda účetnictví. Cílem je koncentrace činností souvisejících s účetnictvím a tím i zvýšení zastupitelnosti a koncentrace kapacit.	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.17.2.2 Oddělení nakládání s majetkem kraje

Agenda oddělení spočívá především ve vypořádání majetkových záležitostí u majetku kraje nebo u majetkem kraje dotčených pozemků z pohledu zastupování vlastníka nemovitosti. Konkrétně oddělení řeší vypořádání pozemků pod komunikacemi, prodeje a nákupy pozemků pro kraj a jím zřizované organizace. Stejně jako u předchozího oddělení by měla proběhnout analýza přesahu kompetencí na Krajskou majetkovou, včetně posuzování personálních kapacit. U oddělení nebyl v bezprostřední době identifikován rozvojový potenciál. Do budoucna je možné zvažovat integraci s odborem investic s cílem zajistit koordinovanou péči o rozvoj a kultivaci majetku.

Karta procesu – Nakládání s majetkem	
ID procesu	MAJ_ONM_01
Odpovědnost	Vedoucí oddělení, úředník Nemovitý majetek, úředník

Karta procesu – Nakládání s majetkem		
za proces	Nemovitý majetek, TRIANGLE, úředník Výkup/prodej/převod nemovitého majetku, úředník	
Relevantní podprocesy	Výkup Prodej Směna Dražba Veřejná soutěž Nepeněžitý vklad Přijetí a poskytnutí daru Nájem Výpůjčka Věcné břemeno-služebnost Pacht Právo stavby Pozemkové úpravy aj.	
Personální zajištění procesu	Jméno: Zeilerová Bezděková Gonevová Jirásková Hornáková Postlová Sečanská Velková Žideková Vondráčková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision • Pasport majetku	
Organizační vazba procesu	Všechny odbory, které pořizují a spravují majetek, realizují projekty.	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Do budoucna potenciál spojení s odborem investic. Lepší koordinace s realizací investičních akcí.	

Karta procesu – Nakládání s majetkem		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.17.3 Benchmarking

Odbor majetkový zahrnuje pouze dvě oddělení, a to oddělení evidence a účtování o majetku kraje a oddělení nakládání s majetkem kraje. Mezi krajskými úřady panuje značný rozdíl v zařazení tohoto odboru. Ten je často spojován s odborem investičním (v šesti případech), čímž vzrůstá počet zaměstnanců spojeného odboru, nebo je podřízen jinému odboru jakožto oddělení (odbor organizační a právní, odbor ekonomický). Dochází také ke spojování s dalšími odbory, čímž vznikají odbory jako odbor majetkový, stavebního řádu a investic nebo odbor majetkový, právní a správních činností. Agenda těchto odborů je různorodá, avšak jednotlivá oddělení zabývající se majetkoprávními záležitostmi a správou a evidencí majetku mají agendu velmi podobnou. Pokud odbor majetkový existuje samostatně, zahrnuje většinou dvě oddělení, jako je tomu u Ústeckého kraje. Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je v porovnání s vybranými krajskými úřady nižší, ovšem v Moravskoslezském kraji je odbor spojen s odborem investičním a v Olomouckém kraji je spojen s odborem právním a správních činností.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	23
Jihomoravský	25
Moravskoslezský	48
Olomoucký	45
Plzeňský	12
Zlínský	10

Tabulka 35 - Benchmarking odbor majetkový

3.18 Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad

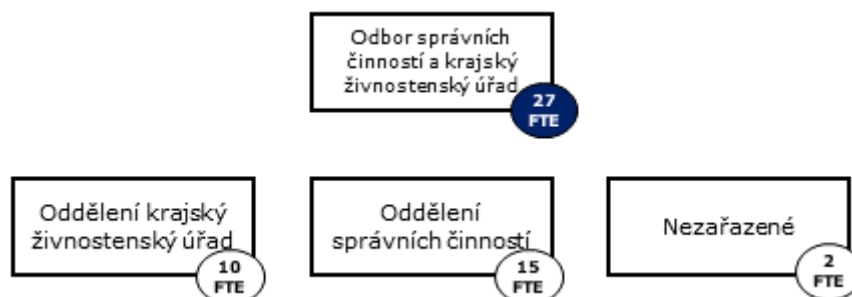
3.18.1 Organizační uspořádání odboru

Hlavní náplní odboru je výkon přenesené působnosti. Odbor sdružuje velkou část správních činností, které jsou standardně zajišťovány úřady ORP. Z tohoto pohledu se nabízí možnost

propojení na další druhoinstanční agendy jako je například přestupkové řízení v oblasti dopravy, případně na další úřadu svěřené agendy. V rámci činnosti odboru nebyl identifikován rozvojový potenciál. Doporučeno je však začlenění oddělení dopravně-správních agend. Díky tomuto spojení dojde ke koncentraci většiny obdobných činností, jako je tomu mnohdy u obcí s rozšířenou působností.

Odbor je tvořen celkem 27 FTE a je rozdělen na dvě oddělení.

K datu zpracování zakázky bylo obsazeno 27 FTE.



Obrázek 23 - Organigram odboru správních činností a krajský živnostenský úřad

Organizační zařazení		Počet FTE	Názvy pracovních pozic
Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad		1 FTE	1 vedoucí
	Oddělení krajský živnostenský úřad	10 FTE	1 vedoucí 3 kontrolor 2 nezařazené 2 metodik 2 odvolací řízení
	Oddělení správních činností	15 FTE	1 vedoucí 2 přestupky/trvalý pobyt 4 úředník 4 občanství 1 občanství/matrika 1 ověřování 1 matrika 1 volby
	Nezařazené	1 FTE	sekretářka

Tabulka 36 - Organizační zařazení odboru správních činností a krajský živnostenský úřad

3.18.2 Zajišťované procesy

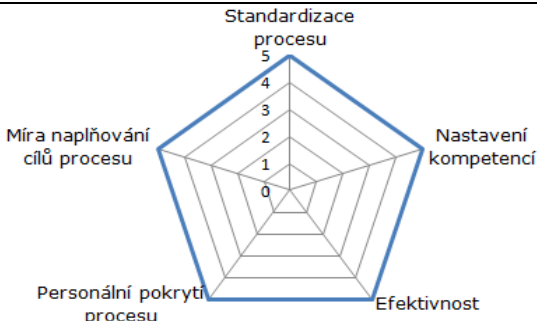
V následujícím textu jsou uvedeny hlavní činnosti zajišťované odborem v členění dle jednotlivých oddělení.

3.18.2.1 Oddělení krajský živnostenský úřad

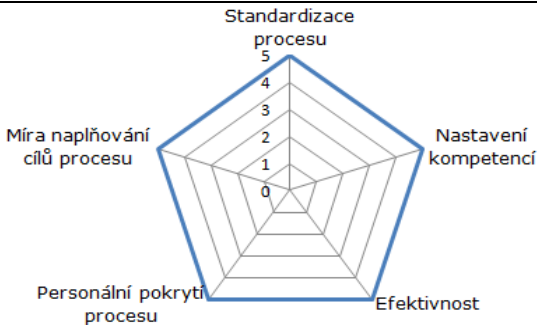
Oddělení v oblasti živnostenského podnikání plní řídicí, koordinační, kontrolní a metodickou činnost. Na úseku živnostenského podnikání oddělení spolupracuje s hospodářskými komorami,

podnikatelskými svazy, sdruženími a příslušnými správními úřady, v jejichž působnosti jsou odvětví, ve kterých se provozuje živnostenské podnikání. Mimo výše uvedené provádí živnostenskou kontrolu, kdy je druhoinstančním orgánem. V rámci oddělení nebyl shledán potenciál personálních úspor, ani žádná další neefektivita. Do budoucna s postupující elektronizací veřejné správy se doporučujeme zaměřit na průběžnou revizi personálních kapacit.

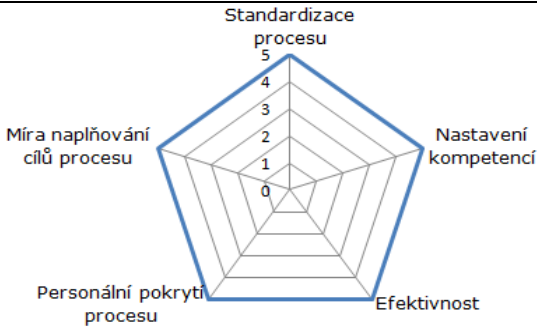
Karta procesu – Kontrolní činnost		
ID procesu	SČaKŽÚ_KŽÚ_01	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Kontrolor, úředník Odvolací řízení, úředník	
Relevantní podprocesy	Cenová kontrola Kontrola reklamy Kontrola obcí Podněty Sankční řízení	
Personální zajištění procesu	Jméno: Motlová Doležalová Bendlová Brožová Křivanová Kindlová Mistrová Kurtová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	16 kontrol na obcích, resp. obecních úřadech se zaměřením na výkon přenesené působnosti 267 kontrol u podnikatelských subjektů v rámci Ústeckého kraje	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Kontrolní činnost		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

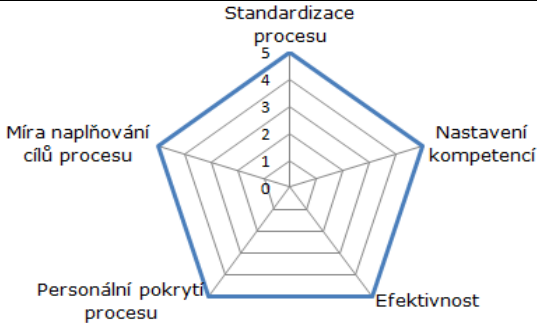
Karta procesu – Přezkum		
ID procesu	SČaKŽÚ_KŽÚ_02	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Odvolací řízení, úředník	
Relevantní podprocesy	Podněty Sankční řízení Odvolací řízení Přezkumné řízení	
Personální zajištění procesu	Jméno: Motlová Brožová Křivanová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	

Karta procesu – Přezkum		
Kvantifikace	29 rozhodnutí o odvolání proti přestupkům, správním deliktům a rozhodnutí o přezkumu (v roce 2018 nárůst agendy – k 24. 4. 2018 již 21 případů) 34 rozhodnutí o uložení sankce za porušení právních předpisů	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

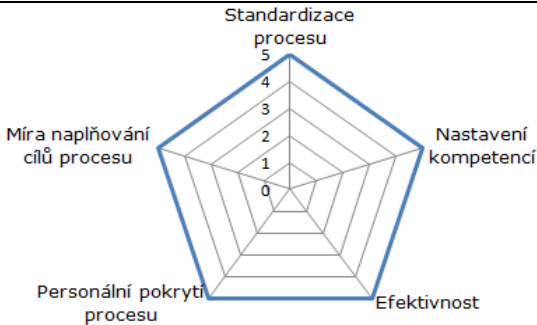
Karta procesu – Metodika		
ID procesu	SČaKŽÚ_KŽÚ_03	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník Metodik, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Motlová Svoboda Doležalová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Myšlení v souvislostech • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	

Karta procesu – Metodika		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP • Navision	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Sbírky		
ID procesu	SČaKŽÚ_KŽÚ_04	
Odpovědnost za proces	Metodik, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Válková	Zastupitelnost: Ne
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Svědomitost, důslednost	

Karta procesu – Sbírky		
	Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	- PC/notebook - EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Desítky až stovky	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

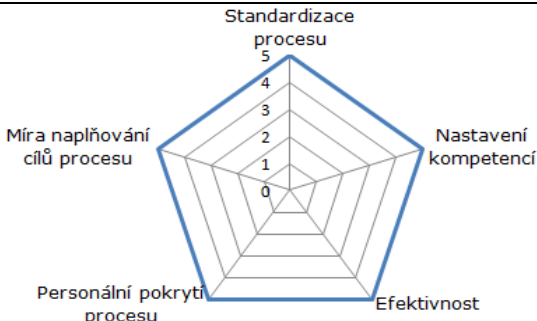
Karta procesu – Pohřebnictví		
ID procesu	SČaKŽÚ_KŽÚ_05	
Odpovědnost za proces	Kontrolor, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bendlová Doležalová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon Logické myšlení	

Karta procesu – Pohřebnictví		
	• Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

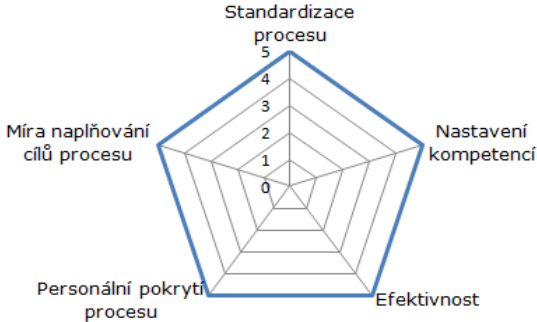
3.18.2.2 Oddělení správních činností

Oddělení zajišťuje výkon přestupkové agendy jako odvolací, metodický a kontrolní orgán. Dále posuzuje veřejnoprávní smlouvy a zajišťuje agendu veřejných sbírek konaných Ústeckým krajem a působnost krajského úřadu u veřejných sbírek konaných právníky osobami a obcemi. Oddělení rovněž vykonává působnost krajského úřadu na úseku státního občanství, matrik, jména a příjmení, zajišťuje provádění vidimace a legalizace, zajišťuje funkci zpracovatele údajů vedených v informačních systémech evidence obyvatel, vede rejstřík svazků obcí včetně editace v registru osob, vede evidenci válečných hrobů, koordinuje péči o válečné hroby v rámci kraje a vykonává činnosti volebního orgánu. Mimo výše uvedené oddělení zajišťuje také výkon agendy evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů jako odvolací, metodický a kontrolní orgán. V rámci oddělení nebyl shledán potenciál personálních úspor, ani žádná další neefektivita. Do budoucna s postupující elektronizací veřejné správy se doporučujeme zaměřit na průběžnou revizi personálních kapacit.

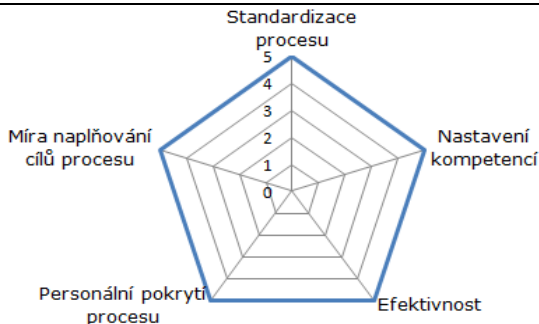
Karta procesu – Volby		
ID procesu	SČaKŽÚ_OSČ_01	
Odpovědnost za proces	Volby, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Gotthardová Majchárková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

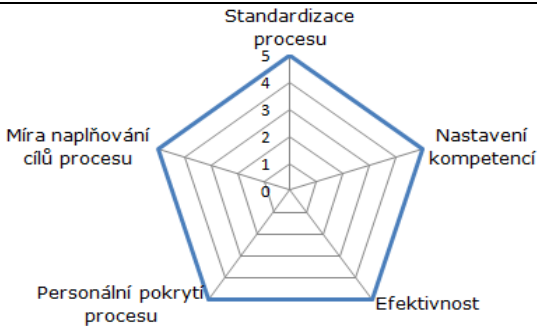
Karta procesu – Volby		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

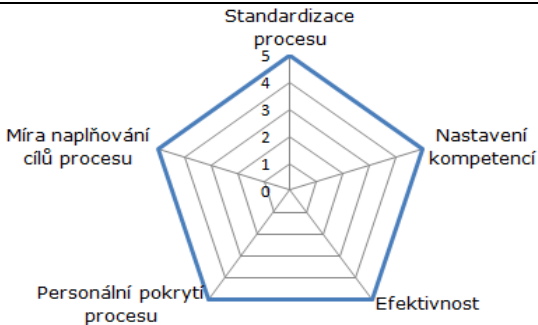
Karta procesu – Státní občanství, evidence obyvatel		
ID procesu	SČaKŽÚ_OSČ_02	
Odpovědnost za proces	Občanství, úředník Ověřování, úředník Matrika, úředník Přestupky/trvalý pobyt, úředník Občanství/matrika, úředník Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bartáková Schovancová Flemrová Voláková Zatočilová Zalabáková Matěchová Morávková Kloučková Pokorná	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	

Karta procesu – Státní občanství, evidence obyvatel		
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Celkem bylo v roce 2017 vydáno 443 nabývacích listin státního občanství, 8 listin o pozbytí státního občanství, 733 osvědčení o státním občanství, 202 rozhodnutí o odvolání proti přestupkům, správním deliktům a rozhodnutí o přezkumu; 16 rozhodnutí na úseku evidence obyvatel.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

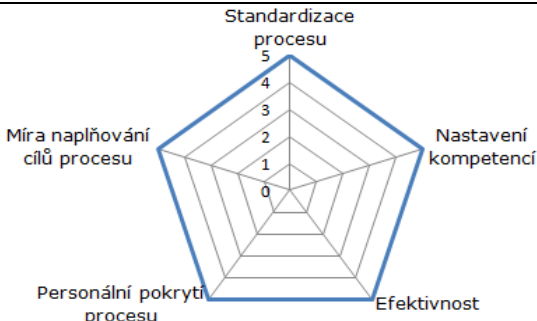
Karta procesu – Kontroly obcí	
ID procesu	SČaKŽÚ_OSČ_03
Odpovědnost za proces	Občanství, úředník Ověřování, úředník Matrika, úředník Volby, úředník Přestupky/trvalý pobyt, úředník Občanství/matrika, úředník
Relevantní podprocesy	Nerelevantní

Karta procesu – Kontroly obcí		
Personální zajištění procesu	Jméno: Bartáková Schovancová Voláková Zalabáková Matěchová Gotthardová Kloučková Vodňanská Hurdálková Pokorná Kloučková Doležalová	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	54 kontrol na obcích.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Veřejnoprávní smlouvy		
ID procesu	SČaKŽÚ_OSČ_04	
Odpovědnost za proces	Úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Vodňanská Hurdálková Klučková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	46 rozhodnutí o souhlasu s uzavřením veřejnoprávních smluv obcí.	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Válečné hroby		
ID procesu	SČaKŽÚ_OSČ_05	
Odpovědnost za proces	Vedoucí oddělení, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Majchárková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

Karta procesu – Metodická pomoc		
ID procesu	SČaKŽÚ_OSC_06	
Odpovědnost za proces	Občanství, úředník Ověřování, úředník Matrika, úředník Volby, úředník Přestupky/trvalý pobyt, úředník Občanství/matrika, úředník	
Relevantní podprocesy	Nerelevantní	
Personální zajištění procesu	Jméno: Bartáková Schovancová Voláková Zalabáková Matěchová Gotthardová Kloučková Vodňanská Hurdálková Pokorná Kloučková DoležalováMajchárková	Zastupitelnost: Ano
	Kvalifikační předpoklady pro výkon • Logické myšlení • Svědomitost, důslednost • Komunikační dovednosti	
Technické/IT zajištění procesů	• PC/notebook • EZOP	
Organizační vazba procesu	Nerelevantní	
Kvantifikace	Nerelevantní	
Potenciál zefektivnění	Nerelevantní	

Karta procesu – Metodická pomoc		
Celkové zhodnocení procesu		
		Standardizace procesu – nastavena Nastavení kompetencí – nastaveny Efektivnost – efektivní Personální pokrytí procesu – optimální Míra naplňování cílů procesu – naplňovány
	Proces probíhá v souladu s výše uvedenými pilíři.	

3.18.3 Benchmarking

Odbor správních činností a Krajský živnostenský úřad zahrnuje oddělení krajský živnostenský úřad a oddělení správních činností. Odbor je často spojován s jinými, je tak možné nalézt např. odbor legislativní a právní a krajský živnostenský úřad nebo odbor majetkový, právní a správních činností. Nejčastěji jde právě o spojení s právním odborem. V jednom případě je odbor nahrazen samostatnými odděleními, tj. oddělením právním a krajského živnostenského úřadu a oddělením ostatních správních činností. Odbor na většině krajských úřadů zahrnuje dvě oddělení stejně jako Ústecký kraj, přičemž pokud má oddělení více, často je to způsobeno zahrnutím oddělení poplatků a přestupků či obdobného (ve 4 krajích). Agenda odborů je podobná, pokud ovšem nejsou spojeny s jiným odborem. Počet zaměstnanců (viz tabulka níže) je srovnatelný s vybranými krajskými úřady, přičemž vysoký počet u Olomouckého kraje je důsledkem spojení několika odborů v odbor majetkový, právní a správních činností.

Kraj	Počet zaměstnanců odboru
Ústecký	27
Jihomoravský	30
Moravskoslezský	31
Olomoucký	45
Plzeňský	40
Zlínský	22

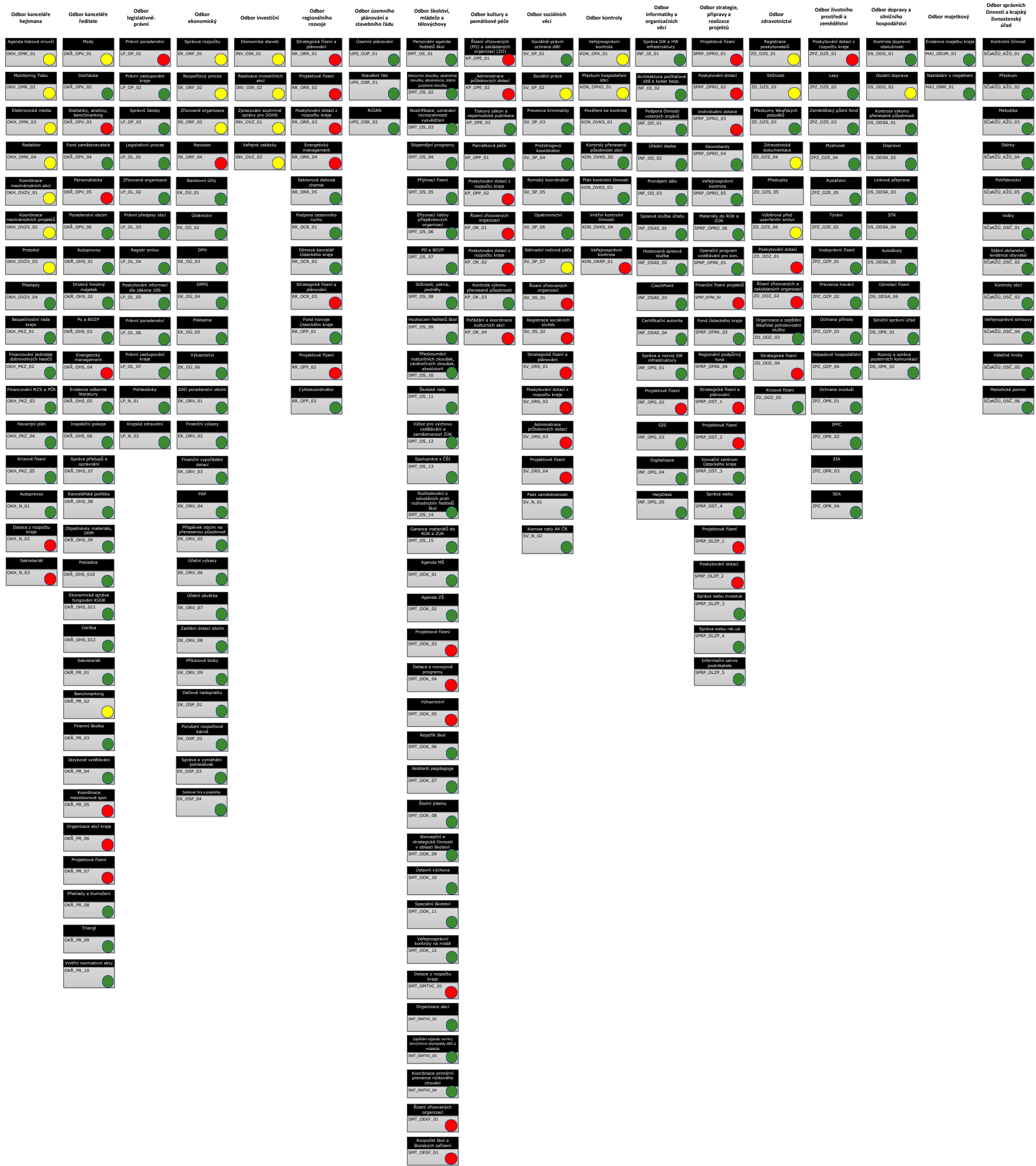
Tabulka 37 - Benchmarking odbor správních činností a krajský živnostenský úřad

3.19 Celkové zhodnocení stávající situace

Na základě provedeného auditu byla identifikována celá řada oblastí vhodných pro zlepšení. Největší nedostatky byly identifikovány v oblasti systémového přístupu k řízení úřadu a celkového strategického řízení. Výrazné rezervy jsou rovněž průřezově v oblasti využití lidského potenciálu a efektivní alokaci personálních kapacit. Celá řada neefektivit je dána nedostatečným využíváním IS, případně s vazbou na nedostatečnou elektronizaci procesu a na manuální, či papírové zpracování dat. Z pohledu mezikrajského srovnání, co do organizačního uspořádání a personálních kapacit, Ústecký krajský úřad nevyčnívá. Celkově lze však konstatovat, že co do zajišťování hlavních procesů a oblasti přenesené působnosti jsou neefektivit minimum. Výrazně větší prostor je v oblasti optimalizace řídicích procesů, jako je obecně řízení úřadu, zavádění změn, koordinace meziodborové spolupráce. Obdobně je tomu i u procesů podpůrných, zde však jde spíše o optimalizaci IS a zajištění jejich propojení. U hlavních procesů v samostatné působnosti se jedná především o neefektivně nastavený systém strategického řízení a řízení projektů. U hlavních procesů zajišťovaných v přenesené působnosti se pak jedná spíše o zjištění vztahující se k neefektivnímu využívání personálních kapacit.

3.19.1 Vrcholová procesní mapa

Níže uvedené schéma znázorňuje souhrnný pohled na hlavní a podpůrné procesy, které jsou zajišťovány jednotlivými odbory úřadu. Každý proces je označen barevně se stejnou logikou, jakou tomu je u karet procesů. Cílem zpracování této přehledové mapy procesů bylo zpracovat ucelený náhled na stav řízení jednotlivých procesů, naplňování jejich cílů, využívání personálních kapacit, jejich standardizaci, nebo obecně na jejich efektivitu. Důležité je zaměřit pozornost na procesy označené červenou barvou a barvou žlutou. To však neznamená, že procesy označené zeleně musí být bezprostředně bez problémů, nebo bez potenciálu jejich zefektivnění. Napříč úřadem, a to i u některých procesů, které jsou označeny zeleně, existuje potenciál jejich elektronizace.



Obrázek 24 - Vrcholová procesní mapa

3.19.2 SWOT analýza

Následující tabulka slouží k vyhodnocení klíčových silných a slabých stránek krajského úřadu a k identifikaci hlavních příležitostí a hrozeb pro krajský úřad.

Silné stránky	Slabé stránky
• Většina procesů je nastavena a formalizována • Funkční spolupráce mezi některými odbory • Dostatečné personální kapacity úřadu na zajištění svěřených agend • Dostatek finančních zdrojů na zajištění agend kraje • Elektronizace některých procesů • Dostupnost funkčních IT nástrojů • Nastavený systém rozvoje zaměstnanců • Odbornost zaměstnanců • Personální stabilita • Procesy jsou zajišťovány v souladu s právními předpisy • Stabilní struktura zřizovaných a zakládaných organizací krajem	• Omezená mezioborová koordinace, což vede k nutnosti zajistit si velkou část agend vlastními kapacitami izolovaně na odboru, případně opakování stejných chyb, případně neefektivit. (především administrativní činnosti). • Nejsou nastaveny procesy pro zavádění změn – nefunkční zavádění optimalizačních opatření. • Není nastavena odpovědnost za koncepční řízení a rozvoj úřadu – každý odbor postupuje separátně, chybí zaštitění napříč úřadem. Nefungující centrální řízení. • Personální kapacity úřadu nejsou využívány optimálně a jejich rozdělení není rovnoměrné – jsou odbory, kde je personálních kapacit nadbytek, nebo odbory, kde personál chybí. Zároveň jsou procesy, které jsou zajišťovány neefektivně a tím dochází k plýtvání zdroji. • Personální práce na úřadě je vykonávána jen v omezeném rozsahu – není zajišťována celá řada personálních procesů. • Nízká atraktivita kraje jako zaměstnavatele – kraj není vnímán jako atraktivní zaměstnavatel a neláká kvalifikované pracovní síly, což je dáno částečně systémem odměňování. • Nedostatečná propojenost IS – většina informací, dokumentů musí být pořizována unikátně ve více IS bez jejich propojení, což přidává práci. • Některé procesy jsou zajišťovány na více místech – místo koncentrace některých hlavních procesů – strategie, dotace, projekty atp. jsou tyto zajišťovány roztroušně. • Absence pokrytí některých agend interními právními službami – např. doprava a veřejná podpora. • Nízká míra zainteresovanosti zaměstnanců při rozvoji kraje/úřadu. • Přílišná byrokracie – nutno více úkonů, než je třeba a více papíru, než je nutné. • Chybí práce s talenty • Nedostatečné PR a propagace kraje – není využíván potenciál propojení se zřizovanými a zakládanými organizacemi a není budován pozitivní obraz kraje. • Stárnutí zaměstnanců – nutno nastavit systém nástupnictví a postupného uvolňování zaměstnanců • Nízká míra koordinace územního plánování a regionálního rozvoje • Elektronizace a vytěžování dat – v tuto chvíli je celá řada informací vedena v automatizovaně necitovatelné/nezpracovatelné podobě (informace o zaměstnancích, data ze smluv atp.). • Není zcela koordinována politika v oblasti výzkumu, vývoje a inovací – potřeba zaměřit se na konsolidaci agendy. Zajišťují 2 různé odbory.

Tabulka 38 - SWOT analýza 1

Příležitosti	Hrozby
• Výrazný rozvojový potenciál kraje • Možnost externího financování rozvojových aktivit • Potenciál většího zapojení soukromého sektoru do rozvoje kraje • Možnost využití externího zajištění služeb • Technologický rozvoj s vazbou na elektronizaci a automatizaci procesů • Využití objektů kraje a jejich zakomponování do veřejného prostoru • Zvýšení prestiže regionu • Větší spolupráce se školami a mládeží • Posílení důrazu na vytěžování dat z veřejných i interních zdrojů • Rozvoj systému vytěžování dat pro potřeby veřejnosprávní kontroly a kontroly hospodaření obcí • Lepší sdílení a vytěžování informací klíčových pro chod a rozvoj kraje/krajského úřadu • Zlepšení meziodborové spolupráce • Větší flexibilita při využívání technických prvků a nových technologií při práci, včetně IS a vzdálených přístupů k nim • Centralizace výkonu veřejnosprávní kontroly	• Zhoršení sociální situace v kraji • Nízká míra ochoty spolupráce zřizovaných a zakládaných organizací • Nedostatek uchazečů o zaměstnání • Nízká míra ochoty spolupráce zástupců soukromého sektoru, firem, NNO atp. • Prohlubující se negativní obraz regionu • Nízká míra ochoty participace na veřejném životě ze strany občanů • Výpadek dotačních zdrojů financování rozvoje kraje • Politická nestabilita regionu • Nepřípravenost regionu na změnu v důsledku ústupu těžebního, perochemického a důlního průmyslu

Tabulka 39 - SWOT analýza 2

3.19.3 Hlavní zjištění

V této části jsou shrnuty hlavní zjištění z provedeného procesně-organizačního personálního auditu. Výsledky jsou pro přehlednost řazeny dle jednotlivých odborů. U každého zjištění je uvedeno jeho ID, které tvoří zkratka odboru a pořadové číslo zjištění. Dále je uveden název zjištění, jeho popis a rovněž odkaz na odpovídající doporučení, které na dané zjištění reaguje.

3.19.3.1 Odbor kancelář hejtmana

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OKH_01	Potenciál pro zlepšení fungování PR a propagace	Odbor dle statistik zajišťuje velké množství PR aktivit (organizace kulturních akcí, vydávání krajského periodika, kampaně), které ale dle výsledků terénního šetření mezi vedoucími zaměstnanci nemají dostatečný dopad na pozitivní vnímání kraje/krajského úřadu. Tato situace se odráží zároveň v pohledu na atraktivitu kraje jako zaměstnavatele.	D_OKH_01
Z_OKH_02	Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE	Rozsah aktivit neodpovídá alokovaným personálním kapacitám. 1) Pozice asistentek – 11 FTE – počet asistentek je výrazně nadhodnocen, optimální počet volených zástupců na jednu asistentku jsou 4 volení zástupci. Pro podpůrné pozice platí, že by se mělo vycházet ze standardní metodiky span of control, tj. optimálního rozsahu řízení. Pro podpůrné pozice obecně platí, že jedna taková pozice dokáže obsloužit více vedoucích/manažerů/pracovníků. Pro sekretářku je to obvykle menší tým, tj. 15-20 obsluhovaných osob, pokud se jedná o několik vedoucích a zbytek referentů. Výjimkou jsou exekutivní asistentky vrcholného vedení. Zde je možné zúžit rozsah řízení až na 1:1. Pro potřeby KÚ navrhneme jako optimální jednu asistentku na 4 volené zástupce. Úspora činí 5 FTE z 11 FTE. 2) Agenda dotací – 2 FTE. Agenda je zajišťována 2 FTE. Tito administrují 25 projektů/smluv k pořádání kulturních akcí. Tento počet je vzhledem k popsánému průběhu procesu neadekvátní a doporučujeme snížit na maximálně 1 FTE. Úspora činí 1 FTE z původních 2 FTE. 3) Oddělení vnějších a zahraničních vztahů – 7 FTE na agendu protokol, organizace zahraničních projektů, organizace akcí. Odbor zrealizuje ročně do 20 zahraničních	D_OKH_02

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		návštěv, do 20 zahraničních výjezdů, do 50 zprostředkování účasti na kulturních akcích. Na toto množství je dostačující kapacita 4 FTE, včetně vedoucího oddělení. Úspora činí 3 FTE ze 7 FTE. 4) Oddělení mediální komunikace – 5 FTE – zachování tiskové mluvčí, která bude mít na starost rovněž monitoring tisku, zaměstnance na oblast sociálních sítí a digitálního marketingu a jednoho zaměstnance na ostatní média. Monitoring tisku je nyní na 2 FTE. Jednu neobsazenou pozici není třeba doplňovat. Úspora činí 2 FTE z 5 FTE. Je žádoucí koordinovat činnost i s jinými odbory, například s odborem regionálního rozvoje, konkrétně oddělením cestovního ruchu, které realizují informační propagační kampaně, stejně jako se podílí na realizaci společenských a kulturních akcí. Celkové snížení kapacit dosáhne 11 FTE.	
Z_OKH_03	Nevhodně zařazené činnosti v souvislosti s poskytováním dotací z rozpočtu kraje	Odbor by neměl zasahovat do oblasti přímého přerozdělování dotací, stejně jako by neměl být místem administrativního zajišťování dotačního cyklu. Může být převodníkem mezi hejtmanem a odborem, který bude dotace administrovat. Dochází tak ke zvýšené administrativní zátěži odborů, které musí zajišťovat rutinní agendu související s administrací dotačních titulů, smluv, vyúčtování, ač se může jednat o standardizované procesy, jež lze v ideálním případě elektronizovat. Tímto odpadne velká část administrativy průřezově celým úřadem. Toto zjištění je sice identifikováno u OKH a několika dalších odborů, kde je v oblasti dotací největší optimalizační potenciál, ale týká se průřezově všech organizačních jednotek, kde dochází k administraci dotací z rozpočtu kraje.	D_OSPR_02
Z_OKH_04	Potenciál sloučení procesů s redukcí FTE – oddělení mediální komunikace a oddělení vnějších a zahraničních	Jedná se o malá oddělení s podobnou pracovní náplní a zajišťovanými činnostmi. Je nutné jejich činnosti více provázat a koordinovat. Díky tomuto spojení je možné realizovat úsporu ve výši 1 FTE na pozici vedoucího zaměstnance. Konečný počet	D_OKH_03

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
	vztahů	zaměstnanců oddělení bude činit 6 FTE.	
Z_OKH_05	Nevhodně popsané pracovní náplně a pozice	Pracovní náplně v některých případech neodpovídají reálně zajišťovaným činnostem (především u projektových pracovníků, nebo administrativních pracovníků, kterým je takto uměle navyšována třída) a názvy pracovních pozic nevystihují reálně zařazení zaměstnance. Mělo by dojít k revizi zaměstnancem reálně vykonávaných činností a jejich popisu v pracovních náplních s cílem posoudit jejich zařazení v platových třídách. Situace je napříč celým úřadem.	D_OKŘ_01
Z_OKH_06	Potenciál sloučení procesů pořádání kulturních a společenských akcí bez redukce FTE	V rámci projektů/dotačního titulu je podporováno pořádání kulturních a společenských akcí s přesahem na oblast cestovního ruchu a podpory kulturního dědictví. Například projekt Rodinné stříbro koliduje s činností oddělení cestovního ruchu na odboru regionálního rozvoje.	D_OKH_04

Tabulka 40 - Zjištění odbor kancelář hejtmana

3.19.3.2 Odbor kancelář ředitele

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OKŘ_01	Potenciál pro zlepšení fungování personální práce	Personální práce se omezuje na administrativní činnost. Neprobíhá zde efektivní personální cyklus (od náboru zaměstnance po jeho uvolnění). Agenda je také vedena papírově, případně elektronicky ve strojově nečitelné podobě, což navyšuje administrativní náročnost. Neprobíhá komplexní personální práce (kariérní řád, odměňování apod.).	D_OKŘ_01
Z_OKŘ_02	Nedostatečné personální kapacity na personální práci	Personální agenda mzdového účetnictví a personální práce nejsou vhodně pokryty. Odboru chybí zkušený personalista s rozvojovou vizí. Je vhodné navýšení o 1 FTE .	D_OKŘ_01
Z_OKŘ_03	Zefektivnění procesu – zavedení systému řízení změn a rozvoje kvality	Nedochází k průřezové koordinaci rozvojových aktivit odborů napříč úřadem. Nedochází k využívání synergie propojení činnosti	D_OKŘ_02

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
	KÚÚK	oddělení podpory řízení a útvaru interního auditu. Za současné situace je existence oddělení zbytná. Jednou z podstatných činností oddělení je samotná koordinace zavádění změn v organizaci a tuto roli oddělení plně nevykonává, což považujeme za zásadní pochybení. Vedení odboru by mělo více a lépe dbát na koordinaci meziodborové spolupráce a zavádění změn, které povedou ke zvýšení efektivity fungování úřadu. V úřadě výrazně chybí průřezová koordinace. Navrhujeme revizi kompetencí odboru, stejně jako posouzení, zda potenciál zaměstnanců odboru/oddělení umožňuje takto složitý úkol realizovat.	
Z_OKŘ_04	Není využíván potenciál personálního IS	Úřad disponuje personálním IS, který umožňuje rozsáhlou elektronizaci vnitřních procesů, vytvoření karet zaměstnanců, a další funkce, které nejsou v současnosti plně využívány a které by pomohly v eliminaci tištěné personální dokumentace. Aktuálně je například v případě potřeby přístupu k personální dokumentaci nutné vyžádání papírové složky, která ne vždy odpovídá aktuální situaci. Tato skutečnost vede k výrazným neefektivitám.	D_OKŘ_03
Z_OKŘ_05	Personální evidence neodpovídá skutečností uvedeným na internetových stránkách kraje	Na internetových stránkách kraje jsou uvedeny zastaralé informace. Například jsou tam stále uvedeni zaměstnanci, kteří jsou již několik měsíců mimo úřad.	D_OKŘ_01 D_OKŘ_03

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OKŘ_06	Nevhodně popsané pracovní náplně a nesoulad s reálně vykonávanou prací	Názvy pracovních pozic ne vždy odpovídají reálnému zapojení zaměstnance v procesech (tato skutečnost se týká většiny pracovních pozic, což bylo identifikováno při realizaci řízených rozhovorů a v porovnání se statistikami a vstupy zaslanými z odborů). Ve většině případů jsou velmi obecné, spíše formální a lze tak těžko odvodit reálné zapojení zaměstnance do procesu. Bez znalosti realit úřadu a hlubší analýzy není možné zjistit, který zaměstnanec, za jaké činnosti zodpovídá. Pracovní náplně dále ne vždy odpovídají skutečnosti a mnohdy jsou v nich uvedeny činnosti, které daný zaměstnanec nevykonává.	D_OKŘ_01

Tabulka 41 - Zjištění odbor kancelář ředitele

3.19.3.3 Odbor legislativně-právní

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OLP_01	Interním právním poradenstvím nejsou pokryty všechny klíčové agendy zajišťované krajem	Interní právní poradenství nepokrývá všechny klíčové procesy/agendy zajišťované krajem. Jedná se zejména o oblast dopravy, veřejné podpory, pracovní právní vztahy, správní právo a správní řád. Odbor dopravy tuto absenci pokrývá dodavatelem právních služeb, kterému za poslední 2 roky uhradil více jak 24 miliónů korun. Za tuto částku by bylo možné hradit 12 interních zaměstnanců ročně. Předmětem realizace doporučení bude posílení právních služeb o oblasti veřejné podpory, pracovní právní vztahy a správní právo, správní řád a dopravy. Do budoucna se může jednat i o navýšení personálních kapacit, ale v tuto chvíli doporučujeme vytěžení kapacit stávajících a jejich doplnění o řízení čerpání externích právních služeb (s vyšší přidanou hodnotou). S doporučením souvisí i přesun agendy veřejných zakázek, včetně personálních kapacit, které díky optimalizaci procesu mohou být uvolněny i na jiné činnosti. Zároveň doporučujeme zavedení řízení kvality poskytování služeb ze strany interních zaměstnanců i externích subjektů. Nástrojem může být sledování spokojenosti interních klientů a sledování chybovosti. I toto může být impulzem	D_OLP_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		pro rozhodnutí o formě zajišťování právních služeb.	
Z_OLP_02	Chybí centrální evidence čerpání právních služeb za jednotlivé odbory	Úřad nedisponuje centrální evidencí čerpání právních služeb a chybí tak přehled o rozsahu čerpání služeb v rámci úřadu a mimo něj.	D_OLP_01
Z_OLP_03	Potenciál pro sloučení procesů s neutrálním dopadem na FTE – prostor pro koncentraci agendy veřejných zakázek	Odbor legislativně-právní je právním garantem v oblasti veřejných zakázek, samotná agenda veřejných zakázek nicméně spadá pod oddělení veřejných zakázek v odboru investic. Koncentrace služeb na jednom místě by mohla pomoci optimalizovat procesy a chod úřadu. Toto doporučení nemá přímý dopad na capacity odboru, ale do budoucna může vést k personální úspoře elektronizace procesu zadávání veřejných zakázek a jeho integrace na ostatní IS.	D_OI_02
Z_OLP_04	Nevyužití potenciálu služeb poskytovaných odborem jinými odbory	Ne všechny odbory postupují stejně při čerpání právních služeb poskytovaných odborem nebo vědí, jak proces funguje. Je nutné provést osvětu a jasně nastavit procesy mimo klasickou vertikálu řízení úřadu.	D_OLP_01

Tabulka 42 - Zjištění odbor legislativně-právní

3.19.3.4 Odbor ekonomický

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OE_01	Vysoká administrativní náročnost rozpočtového procesu	Rozpočet se prolíná veškerými agendami. Od běžného provozu až po financování rozvojových aktivit. Tato agenda je vysoce administrativně náročná a mnohdy dochází ke zbytečnému oběhu tištěné dokumentace, ač by bylo možné provést komplexní elektronizaci dokumentace. Toto zjištění se týká rovněž oběhu dokumentace v souvislosti s naplňováním požadavků na účtování a zákon o finanční kontrole. Elektronizace procesu by do budoucna mohla znamenat úsporu ve výši 15 FTE .	D_OE_01
Z_OE_02	Nízké využití potenciálu controllingu	Zavedený systém pro controlling příspěvkových organizací	D_OE_02

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		nevyužívá potenciálu integrace na jiné IS, především na Navision.	
Z_OE_03	Nevyužití reportingu a potenciálu dat a informací obsažených v IS	Data a reporty generované z jednotlivých IS mohou být vhodným zdrojem pro manažerské řízení úřadu/kraje. Jejich potenciál není plně využit.	D_OE_02
Z_OE_04	Nevyužití integrace systémů pro práci s rozpočtem	Není plně využita možnost vzájemné integrace systémů pro práci s rozpočtem. Zjištění se týká především vazby na dotace, transfery a rozpočet škol a školských zařízení.	D_OE_01

Tabulka 43 - Zjištění odbor ekonomický

3.19.3.5 Odbor investiční

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OI_01	Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE – řada činností je zajišťována mimo odbor	Řada činností oddělení investic a údržby majetku kraje je zajišťována prostřednictvím dodavatelských služeb či interních služeb jiných organizačních jednotek (například technický dozor investora, stavební dozor, samotná dodávka plnění, příprava veřejných zakázek apod.). Část práce je také zajišťována zástupci odvětvových odborů, které plní zřizovatelskou funkci. Potenciál snížení kapacit o 1 FTE na oddělení investic a údržby majetku z celkového počtu 12 na 11 FTE. V roce 2016 odbor například realizoval 78 investičních akcí v různém stupni rozpracovanosti. Z pohledu administrativní náročnosti procesu jsou kapacity reálně nadhodnoceny. Investiční technici zajišťují především výběr dodavatelů a přebírání plnění, kdy administraci veřejných zakázek dělá v plném rozsahu oddělení veřejných zakázek a investiční technici jsou pouze účastníky komisí a dohlíží na věcnou správnost nabídek. Kraj tedy pro své akce soutěží jak zpracovatele dokumentace, tak TDI, dodavatele i stavební dozor. K tomu jsou navíc investiční technici na odvětvových odborech, které plní zřizovatelské funkce. Úspora činí 1 FTE z 12 FTE. Potenciál je však rovněž v externím zajištění činnosti tohoto oddělení.	D_OI_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OI_02	Potenciál sloučení procesů s neutrálním dopadem na FTE – proces realizace veřejných zakázek je zajišťován z více oddělení a odborů	Řadě odborů zajišťuje administraci veřejných zakázek přímo oddělení veřejných zakázek, některé odbory si nicméně veřejné zakázky administrují kompletně samy. Konkrétně se jedná o odbor strategického rozvoje, přípravy a realizace projektů, odbor životního prostředí. Mimo to je na oddělení legislativně-právním jeden zaměstnanec, který má v kompetenci metodickou podporu veřejných zakázek. Vhodná je koncentrace právních služeb na jednom místě a centrální metodické zajištění dané agendy.	D_OI_02
Z_OI_03	Potenciál elektronizace zadávání veřejných zakázek	Aktuálně dochází k tisku dokumentů a opětovnému skenování. Při vhodném nastavení by byl možný kompletní elektronický oběh dokumentace k zakázce. Do budoucna potenciál úspory 4 FTE .	D_OI_03

Tabulka 44 - Zjištění odbor investiční

3.19.3.6 Odbor regionálního rozvoje

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_ORR_01	Nedochází k centrální koordinaci strategického plánování a řízení	Na úřadě/kraji reálně neexistuje centrální koordinační orgán, který by zastřešoval tvorbu koncepčních dokumentů. Formálně by to mělo být oddělení regionálního rozvoje. Řada strategických a koncepčních materiálů je zpracovávána na shodné či podobné téma (RIS 3 a inovační strategie, SRK a Smart region koncepce). Proces není koordinován a odbor regionálního rozvoje iniciuje spíše rutinní projekty než projekty systémové. Stejný problém nastává rovněž v případě zajišťování podpory některých rozvojových aktivit. Ke kolizi dochází především mezi oddělením regionálního rozvoje a odborem strategií, přípravy a realizace projektů. Proces strategického řízení a plánování reálně funguje tak, že odbory mají vlastní koncepční dokumenty, které však ne vždy korespondují s požadavky na naplňování rozvojových cílů kraje. Odbor regionálního rozvoje nemá nástroje na vyhodnocování a směřování koncepčních dokumentů. Koordinace mezi jednotlivými odbory není	D_ORR_02

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		vhodně nastavena a plně vykonávána. Toto zjištění má úzkou vazbu a definici požadavky na zajištění funkčního systému strategického řízení a plánování ze strany politické reprezentace.	
Z_ORR_02	Deficit koncepčního přístupu k rozvoji kraje	Strategické dokumenty kraje Program rozvoje kraje, či Strategie rozvoje kraje jsou teoretické a de facto nefunkční – nepředstavují jasnou vizi a identifikaci těch nejdůležitějších projektů pro rozvoj kraje. Nebylo např. možné identifikovat pět/deset hlavních strategických projektů, které mají kraj posunout dále v hlavních problémech a výzvách, a které by kraj zastřešoval, řídil a financoval.	D_ORR_02
Z_ORR_03	Řízení strategických projektů neprobíhá centrálně	Existuje centrální evidence stavu realizace projektů, takto však není kompletní co do počtu projektů a informace v ní vedené nejsou aktuální. Rovněž neexistuje centrální databáze informací, které by mohly sloužit jako vstup pro posouzení vytíženosti jednotlivých zaměstnanců na projektech, stav čerpání rozpočtu, stav plnění stanovených termínů a další ukazatele, které jsou klíčové pro manažerské řízení úřadu/kraje.	D_ORR_03
Z_ORR_04	Dotační tituly jsou administrovány neefektivně	Neexistuje centrální systém pro zajištění administrace dotačních titulů. Dále neexistuje elektronický systém pro administraci dotačního cyklu.	D_OSPR_03

Tabulka 45 - Zjištění odbor regionálního rozvoje

3.19.3.7 Odbor školství, mládeže a tělovýchovy

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OSMT_01	Potenciál sloučení procesů s redukcí FTE – nevhodné organizační	Oddělení správní, organizací a koncepcí a oddělení pro mládež, tělovýchovu a sport mají slučitelné činnosti a existuje potenciál	D_OSMT_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
	uspořádání odboru	využít synergie za předpokladu jejich sloučení. 1) Oddělení správní – 4 FTE z 12 FTE. Agendě stížností je alokováno 1 FTE, reálné vytížení 0,4 FTE – cca 100 úkonů x 24 hodin avizováno, reálná doba vyřízení musí být kratší. Agenda personalistiky směrem k ředitelům škol zaměstnává 1,5 FTE. Optimálně však stačí 0,5 – 0,7 FTE. Do rady zajišťováno cca 300 materiálů a další podklady pro jednání komisí, výborů a zastupitelstva včetně 100 x aktualizace zřizovacích listin, 1 FTE je nadhodnoceno. Jedná se o cca 1000 administrativních úkonů. 2) Oddělení organizací a koncepcí – 3 FTE z 10 FTE – vytížení u většiny zaměstnanců oddělení se pohybuje mezi 30 a 60 % FTE. Náplní práce zaměstnanců jsou převážně rutinní úkoly. Doporučujeme realizovat doporučení navázaná na koncentraci agendy tohoto oddělení. 3) Oddělení pro mládež, tělovýchovu a volný čas – 2 FTE z 6 FTE – snížení personálních kapacit na dotace, které včetně souvisejících činností navrhuje přesunout na centrální místo, optimálně na odbor regionálního rozvoje. Oddělení administruje do 100 žádostí až do fáze závěrečného vyúčtování. Zde by se mělo jednat o agendu, která zabere do 200 dní práce (1 FTE), včetně přípravy a správy dotačního titulu. U pořádání akcí se jedná rovněž spíše o nárazové aktivity rovněž s kapacitou do 1 FTE a na další aktivity bude alokováno rovněž 1 FTE. Oddělení správní a oddělení organizací a koncepcí vykonávají velmi podobné činnosti spíše administrativního charakteru. Celková úspora činí až 9 FTE (z toho 2 vedoucí zaměstnanci) z 28 FTE. Celkový počet zaměstnanců nového oddělení může tedy činit 19 FTE. Pro stanovení přesné personální úspory a zavedení navrhovaných opatření je nutné provést detailní procesní analýzu, návrh architektury budoucího řešení a postupná implementace	

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		optimalizačních opatření.	
Z_OSMT_02	Významný potenciál zlepšení rozpočtového procesu	Rozpočtový proces v rámci odboru školství, mládeže a tělovýchovy je velmi neefektivní (přerušení z pohledu elektronického workflow dokumentu, pořizování papírové podoby statistik dostupných elektronicky a jejich následné přepisování do Excelu, apod.). Existuje potenciál integrace stávajících IS na MÚZO, které je pak určující pro potřeby sledování čerpání rozpočtu a komunikaci s MŠMT. Existuje potenciál zlepšení. Kumulativní úspora by mohla v horizontu 2 let činit až 20 FTE na celý odbor. Pro stanovení přesné personální úspory je nutné provést detailní procesní analýzu, návrh architektury budoucího řešení a postupná implementace optimalizačních opatření.	D_OE_01

Tabulka 46 - Zjištění odbor školství, mládeže a tělovýchovy

3.19.3.8 Odbor kultury a památkové péče

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OKPP_01	Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE	Personální kapacity odboru jsou naddimenzované v rámci všech oddělení. Celková personální úspora činí 3 FTE. 1) Oddělení přestupků a ekonomiky – oddělení zajišťuje jednotky úkonů ve velmi malém množství administrativně nenáročných agend, které spočívají především v přípravě rozpočtu, jeho vyúčtování, podpoře při poskytování dotací z rozpočtu kraje. Úspora činí 2 FTE (včetně 1 FTE vedoucího zaměstnance) ze 4 FTE. Oddělení by mělo být zároveň přesunuto pod oddělení kultury. 2) Oddělení kultury – snížení počtu o 1 FTE. Oddělení duplicitně zajišťuje některé zřizovatelské činnosti jako oddělení přestupků a ekonomiky a stejně tak administruje dotační tituly, které jako agenda přejdou pod centrální koordinaci a zajištění. Úspora činí 1 FTE ze 4 FTE. Z celkového počtu 14 FTE bude na odboru po provedení změny 11	D_OKPP_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		FTE. Pro zavedení navrhovaných opatření je nutné provést detailní procesní analýzu, návrh architektury budoucího řešení a postupná implementace optimalizačních opatření.	

Tabulka 47 - Zjištění odbor kultury a památkové péče

3.19.3.9 Odbor sociálních věcí

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OSV_01	Nadhodnocené personální kapacity oddělení sociální práce – redukce FTE	Ústecký kraj je z pohledu velikosti cílové skupiny spadající do NRP výrazně nadprůměrný (vysoký počet dětí v NRP/ústavní péči). Na druhou stranu činnosti, které jsou odborem vykonávány, navazují na terénní práci ORP. Počet uskutečněných setkání se zájemci, počet hospitalací u pěstounů, případně počet umístěných dětí a procesy, které těmto výstupům předchází, ukazují rezervy v personálních kapacitách. Oddělení zajišťuje další činnosti, které spočívají zejména v metodické roli. Úspěšnost intervencí a kvalita práce je v Ústeckém kraji na vysoké úrovni. Na základě sledovaných kvantitativních parametrů doporučujeme snížení kapacit oddělení sociální práce o 2 FTE. Na základě zaslaných vstupů a upřesňujícího jednání se zástupci odboru bude při implementaci navrhovaných opatření nutno přihlídnout k subjektivním faktorům, které nemohly být v rámci auditu měřeny. Jedná se především o rozsah metodické podpory, preventivní činnost a další kvalitativní úkony, které jsou důvodem pro efektivní cílení sociální politiky v území.	D_OSV_01
Z_OSV_02	Sloučení procesů s redukcí FTE – oddělení sociálních služeb a oddělení plánování a rozvoje sociálních služeb	Situace je obdobná stavu v oddělení sociální práce. Většina činností je spíše rutinního a administrativního charakteru. Řada činností, a to především směrem k zřizovaným a zakládaným organizacím, nevyžaduje každodenní rutinu, a to ani s ohledem na transformaci poskytovatelů. Doporučujeme sloučení s oddělením plánování	D_OSV_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		a rozvoje sociálních služeb. Tím by došlo ke sloučení kapacit, možnosti jejich sdílení mezi agendami, a především eliminaci vykonávání činností, které jsou si z pohledu nastavení rozsahu sítě sociálních služeb na území kraje velmi podobné až shodné. Existuje potenciál úspory vedoucího pracovníka a jednoho FTE na pozici referenta. Úspora činí 2 FTE z počtu 26 FTE.	
Z_OSV_03	Vyšší administrativní náročnost v oblasti poskytování dotací ze státního rozpočtu	Potenciál ke zvýšení elektronizace poskytování dotací ze státního rozpočtu na financování sociálních služeb. V tuto chvíli sice administrace programů probíhá v OK systému, ale již nemá vazbu na interní systémy kraje, tedy musí docházet k papírovému oběhu dokumentace, která musí být následně opětovně digitalizována. Větší elektronizace dotací by mohla přinést úsporu až 2 FTE , ale především možnost alokovat kapacit na činnosti s vyšší přidanou hodnotou.	D_OSPR_02

Tabulka 48 - Zjištění odbor sociálních věcí

3.19.3.10 Odbor kontroly

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OK_01	Nízké využití potenciálu elektronizace procesu kontroly	Příprava i realizace kontroly probíhá do předem definovaných šablon a formulářů, nicméně naplňování vstupních dat je často řešeno manuálně. Automatizace sběru vstupních dat se nabízí především u agendy přezkumu hospodaření obcí, kdy tyto kontroly vykonává kraj na základě objednávky ze strany obcí, čímž by mohlo dojít k zvýšení ochoty poskytovat adekvátní vstupy.	D_OK_01
Z_OK_02	Redukce oddělení spojená s redukcí FTE	Náplň činnosti oddělení všeobecné kontroly a stížností odpovídá ekvivalentu 1 FTE. Zároveň se jedná o příliš malé oddělení (2 osoby). Navrhujeme tedy převedení agendy včetně jednoho FTE přímo pod vedení odboru. Navrhovaná úspora činí 1 FTE ze 2 FTE.	D_OK_02
Z_OK_03	Nadhodnocené personální kapacity	V oddělení existuje cca 2 FTE rezerva. Oddělením je realizována především veřejnoprávní kontrola a původní poslání oddělení je	D_OK_03

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
	oddělení kontroly realizace projektů	využíváno v minimálním rozsahu. Tyto úspory by mohly být při sloučení využity k navýšení kapacit na zajištění výkonu veřejnosprávní kontroly, kterou zajišťují v tuto chvíli odvětvové odbory především u příjemců dotací z rozpočtu kraje. Navrhované úspora byla identifikována na základě časového posouzení výkonu jedné kontroly s porovnáním počtu provedených kontrol. Oddělení na stejný typ kontroly potřebuje o 50 % více času, než oddělení veřejnosprávní finanční kontroly.	
Z_OK_04	Potenciál sloučení oddělení kontroly realizace projektů s oddělením veřejnosprávní finanční kontroly	Obě oddělení vykonávají v podstatě obdobnou kontrolní činnost. Výhodou sloučení je posílení výkonu veřejnoprávní kontroly. Potenciál úspory vedoucího oddělení, který může být stejně jako 2 uspořené FTE na oddělení alokován na posílení veřejnosprávní kontroly především u příjemců dotací z rozpočtu kraje. Toto doporučení by výrazně ubralo zátěž odvětvovým odborům, které mají na starosti správu dotačních titulů. Možná úspora 3 FTE (navrhované rozložení 2 FTE z oddělení veřejnosprávní finanční kontroly a 1 FTE z oddělení kontroly realizace projektů). Zde se však, jak již bylo avizováno výše, nabízí využití uspořených personálních kapacit na posílení veřejnosprávní kontroly v koordinaci s odvětvovými odbory.	D_OK_03

Tabulka 49 - Zjištění odbor kontroly

3.19.3.11 Odbor informatiky a organizačních věcí

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OIOV_01	Prostor pro personální úspory na oddělení organizačním a oddělení spisové a archivní služby	Díky elektronizaci oběhu interní dokumentace se nabízí potenciál personální úspory při zajištění administrativní činnosti, již v současnosti například přichází více než 50 % spisů v elektronické podobě. Administrace elektronického spisu trvá řádově několik desítek vteřin, kdežto papírová administrace zabere i desítky minut, pokud je potřeba digitalizace dokumentace. U organizačního oddělení je tato situace podobná po zavedení IS	D_OIOV_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		602. Při nárůstu podílu elektronického příjmu dokumentů (týká se především dotací pro fyzické nepodnikající osoby) by mohlo dojít k výraznému zrychlení agendy. Vyřízení jedné písemnosti přijaté papírově trvá dle jejího rozsahu minimálně 3x delší čas, než přijetí písemnosti v elektronické podobě.	
Z_OIOV_02	Nepropojenost celé řady informačních systémů	Nezbytné je zpracování enterprise architektury úřadu a návrh na propojení IS – cílem je zvýšení integrace IS a využití potenciálu z jejich integrace. Dále je možné téměř okamžitě nahradit rutinní manuální úkony na bázi systém-systém prací robotů, kteří jsou již běžní v bankovníctví nebo veřejné správě v zahraničí. Důraz by měl být kladen především na agendu rozpočtu, dotací, elektronického oběhu dokumentace včetně finanční kontroly a controlling. Velmi důležitý bude rovněž důraz na personalistiku a další databáze, které jsou operativně spravovány a vytěžovány ze strany zaměstnanců či vedení. V rámci IS je provedena celá řada integrací, tyto integrace však plně nepokrývají potřeby workflow. Potenciál je v propojení systému NAVISION s ostatními systémy pro finanční řízení a rozpočet (MUZO, Controlling). Potenciál je rovněž v elektronizaci zadávání veřejných zakázek (propojení EZOP a profilu zadavatele). Komplexní elektronizace dotací (integrace NAVISIN, EZOP, Systému pro sběr dotací, registru smluv a dalších desítek systémů, včetně systémů externích). Pro zpracování IT architektury je vhodné posílení kapacit odboru o 1 FTE – IT architekta.	D_OIOV_01 D_OIOV_02

Tabulka 50 - Zjištění odbor informatiky a organizačních věcí

3.19.3.12 Odbor strategie, přípravy a realizace projektů

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OSPRP_01	Sloučení procesů s redukcí FTE – odbor strategie, přípravy a realizace projektů s odborem regionálního	Agenda odboru a jeho činnosti jsou v mnoha případech kolizní s agendou odboru regionálního rozvoje. Jedná se především o činnosti spočívající ve zpracování a řízení koncepčních	D_ORR_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
	rozvoje	dokumentů, podpoře inovací a Průmyslu 4.0 či přípravě a realizaci projektů. V rámci odboru jsou poskytovány rovněž dotace, jejichž zpracování by mělo být spíše centralizováno. Činnosti jednotlivých oddělení jsou spíše administrativního charakteru. Jejich zajišťování je velmi podobné jak uvnitř odboru, tak i ve vztahu k odboru regionálního rozvoje. Není na první pohled zřejmý rozdíl v zajišťovaných činnostech. Konkrétně se jedná o finanční řízení projektů, které je například zajišťováno jak na oddělení finančního řízení a kontroly a oddělení lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání. Stejně tak agenda podpory cestovního ruchu, řízení projektů IKAP atp. Díky realizaci doporučení by mohlo dojít k úspoře až 16 FTE. Navrhované snížení neznamená, že 16 FTE musí být sníženo jen/přímo na SPRP. Jde o kumulativní úsporu na obou odborech. Na vedení bude následně způsob realizace samotného rozmisťování.	D_OSPRP_01

Tabulka 51 - Zjištění odbor strategie, přípravy a realizace projektů

3.19.3.13 Odbor zdravotnictví

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OZ_01	Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE	Na úrovni odboru je více personálních kapacit, než je potřebné pro zajištění bezproblémového chodu. Činnosti jednotlivých referentů jsou spíše administrativní. Například registrace zdravotnického zařízení je záležitostí spíše rutinní a jednorázovou. Ač je v rámci kraje registrováno velké množství zdravotních služeb, tak samotný počet úkonů je nízký a na zajištění jsou dostačující 2 FTE. Stejně se týká oblastí zřizovaných a zakládaných organizací. Na agendu by stačilo alokovat zaměstnance na 2 FTE. Potenciál je ve sloučení s jiným zřizovatelským odborem, kdy by došlo ke koncentraci kapacit. Potenciál úspory je 5 FTE. 1) Oddělení zdravotní správy – 3 FTE – 2 FTE registrace a –	D_OZ_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
		1 FTE ostatní agendy. V rámci registrace je vedeno cca 500 správních řízení v rozsahu jednotek hodin. Samotná administrace je otázkou minut. Agenda stížností, podnětů dosahuje nižších 100. Úspora činí 3 FTE z 9 FTE. 2) Oddělení organizace zdravotních služeb – 2 FTE. Oddělení zajišťuje především zřizovatelské činnosti a koncepční činnost. Úkonů jsou opět spíše jednotky a optimalizace by měla proběhnout rovněž v oblasti poskytování dotací z rozpočtu kraje. Úspora činí 2 FTE z 8 FTE. Celková úspora činí 5 FTE ze 17 FTE.	

Tabulka 52 - Zjištění odbor zdravotnictví

3.19.3.14 Odbor životního prostředí a zemědělství

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OZPZ_01	Sloučení procesů s neutrálním dopadem na FTE – potenciál ke koncentraci agendy poskytování dotací z rozpočtu kraje	Stejně jako u ostatních odborů, je i zde prostor přesunout problematiku administrace dotací na jedno centrální místo.	D_OSPR_02

Tabulka 53 - Zjištění odbor životního prostředí a zemědělství

3.19.3.15 Odbor dopravy a silničního hospodářství

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_ODSH_01	Vysoké finanční prostředky alokované na konzultační a právní služby	Za rok 2017 jsou na odboru externí služby s celkovým rozpočtem přesahujícím 19 miliónů korun.	D_ODSH_01

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_ODSH_02	Sloučení procesů s neutrálním dopadem na FTE – přesun agend odboru v oblasti přenesené působnosti	Některé agendy – v oblasti správního řízení, v oblasti stavebního řízení – by bylo žádoucí začlenit pod jednu organizační jednotu, která by je zastřešila. Vznikl by speciální stavební úřad. Konkrétně se jedná o: 1) Přesun agendy oddělení pozemních komunikací na odbor územního plánování a stavebního řádu. 2) Přesun oddělení dopravně-správních agend na odbor správních činností a krajský živnostenský úřad.	D_ODSH_02

Tabulka 54 - Zjištění odbor dopravy a silničního hospodářství

3.19.3.16 Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad

ID zjištění	Název zjištění	Popis zjištění	ID doporučení
Z_OSČ_01	Potenciál pro koncentraci výkonu přenesené působnosti směrem k obcím a správním agendám	Na úřadě jsou realizovány činnosti, které jsou druhoinstanční a spadají do oblasti správních agend, které jsou mnohdy i na úrovni obcí zajišťovány na jednom odboru. V potaz se musí brát i skutečnost, že procesní postup je velmi často podobný. Koncentrací výkonu přenesené působnosti směrem k obcím a správním agendám by mohlo dojít k optimalizaci procesů a činností a rovněž ke zvýšení zastupitelnosti mezi zaměstnanci.	

Tabulka 55 - Zjištění odbor správních činností a krajský živnostenský úřad

4 Návrhová část

S odkazem na výše uvedená hlavní zjištění byla identifikována doporučení, která mají vazbu zejména na organizační a personální uspořádání odboru. Doporučení souvisí rovněž s navrhovanými přesuny agend, které by měly být do budoucna zajišťovány v rámci jednotlivých oddělení.

4.1 Prioritizace implementace doporučení

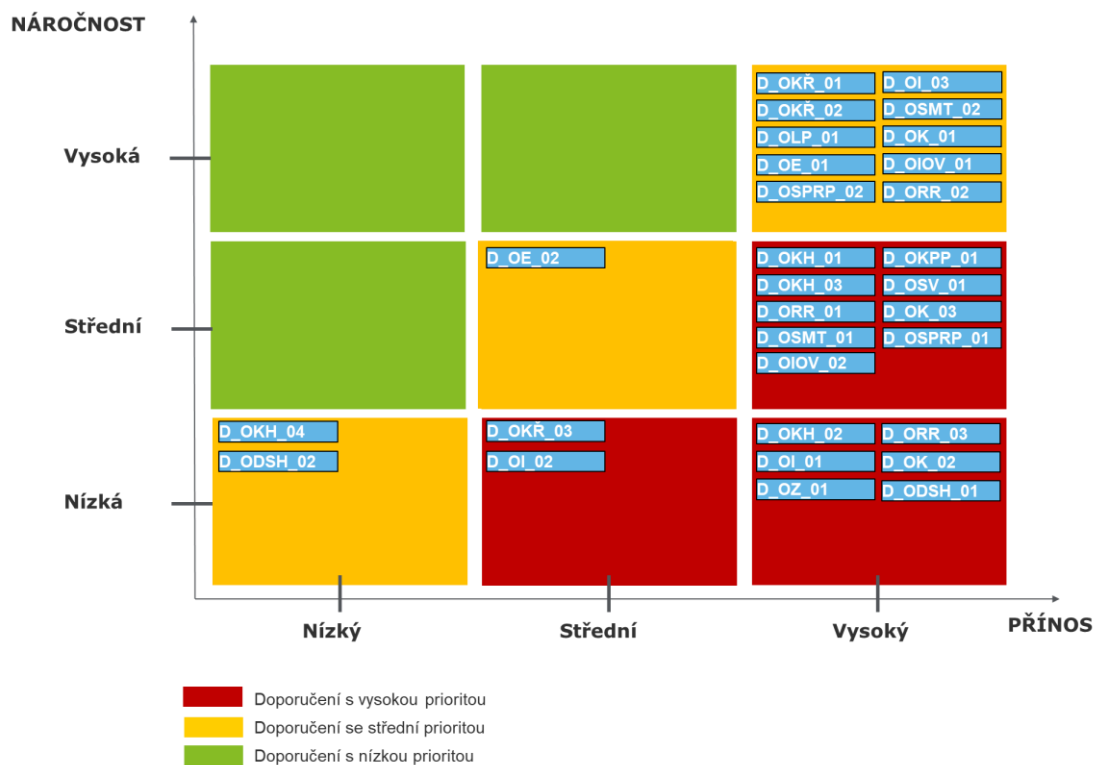
Jednotlivá doporučení byla podle jejich bodového hodnocení přínosu a náročnosti (časové, finanční) zobrazena na matici přínos – náročnost. Přínos a náročnost byla hodnocena na stupnici nízký/nízká – střední – vysoký/vysoká.

Doporučení, která se nacházejí v červené oblasti (doporučení s vysokým přínosem a nízkou/střední náročností, středním přínosem a nízkou náročností) jsou vhodná pro okamžitou implementaci.

Doporučení, která se nacházejí ve žluté oblasti (doporučení s nízkým/středním/vysokým přínosem a s nízkou/ střední/vysokou náročností) jsou doporučení, u nichž lze očekávat vyšší náročnost a jejich prioritizace musí být provedena na základě naléhavosti a formy přínosu.

Doporučení, která se nacházejí v zelené oblasti (doporučení s nízkým/středním přínosem a vysokou náročností, s nízkým přínosem a střední náročností) jsou vhodná pro realizaci až v poslední řadě. Výběr doporučení z této kategorie je vhodný, pokud již byla implementována všechna doporučení z předchozích kategorií, případně se zde nacházejí doporučení, s jejichž implementací je spojen politický zájem.

Pro zavedení každého doporučení je nutné, jak je popsáno v rámci implementační části, připravit detailní plán, případně realizovat další doplňující posouzení detailní vazby na budoucí uspořádání úřadu.



Obrázek 25 – Matrice doporučení – Náročnost/přínos

ID doporučení	Název doporučení
D_OKH_01	Zefektivnění fungování PR a propagace kraje/krajského úřadu
D_OKH_02	Snížení personálních kapacit odboru kancelář hejtmána
D_OKH_03	Sloučení oddělení mediální komunikace a oddělení vnějších a zahraničních vztahů s redukcí FTE
D_OKH_04	Přesun agendy pořádání kulturních akcí a akcí v oblasti cestovního ruchu na oddělení cestovního ruchu
D_OKR_01	Komplexní personální řízení s posílením FTE
D_OKR_02	Řízení interních zlepšovacích projektů a harmonizace procesů napříč krajským úřadem
D_OKR_03	Rozvoj personálního IS
D_OLP_01	Centralizace právních služeb na legislativně-právní odbor a výběr externí poradenské společnosti
D_OE_01	Elektronizace ekonomických procesů
D_OE_02	Rozvoj systému controllingu a vytěžování dat
D_OI_01	Snížení nadhodnocených personálních kapacit na odboru investic
D_OI_02	Přesun oddělení veřejných zakázek na odbor legislativně-právní
D_OI_03	Elektronizace zadávání veřejných zakázek
D_ORR_01	Sloučení odboru regionálního rozvoje s odborem strategie, přípravy a realizace projektů s redukcí FTE
D_ORR_02	Systémové ukotvení strategického řízení kraje
D_ORR_03	Zavedení systému projektového řízení
D_OSMT_01	Sloučení vybraných oddělení odboru školství, mládeže a tělovýchovy
D_OSMT_02	Elektronizace ekonomických procesů v oblasti školství
D_OKPP_01	Sloučení oddělení přestupků a ekonomiky a oddělení kultury s redukcí FTE a přesun oddělení památkové péče
D_OSV_01	Sloučení oddělení sociálních služeb a oddělení plánování a rozvoje služeb s redukcí FTE a snížení nadhodnocených personálních kapacit u oddělení sociální práce
D_OK_01	Elektronizace realizace kontrol
D_OK_02	Zrušení oddělení všeobecné kontroly a stížností
D_OK_03	Sloučení oddělení kontroly realizace projektů a oddělení veřejnosprávní finanční kontroly s redukcí FTE
D_OIOV_01	Integrace IS a automatizace procesů a elektronizace oběhu dokumentace (DMS – document management system)
D_OIOV_02	Posílení IT kapacit – IT architekt
D_OSPRP_01	Sloučení odboru SPRP a RR viz D_ORR_01
D_OSPRP_02	Centrální zajištění agendy poskytování dotací z rozpočtu kraje a dalších vybraných dotačních titulů z jiných zdrojů financování

ID doporučení	Název doporučení
D_OZ_01	Snížení nadhodnocených personálních kapacit odboru zdravotnictví
D_ODSH_01	Posouzení účelnosti a hospodárnosti konzultačních a právních služeb
D_ODSH_02	Přesun agend odboru v přenesené působnosti na odbor územního plánování a stavebního řádu a odbor správních činností a Krajský živnostenský úřad

Tabulka 56 – Seznam doporučení

4.2 Soupis doporučení

Doporučení jsou tříděna podle jejich ID, které tvoří vždy číslo odboru a následně pořadové číslo doporučení. Dále je uveden název doporučení, zařazení do typů doporučení - doporučení spojené s procesním zlepšením, doporučení spojené se zlepšením personálního uspořádání a doporučení spojené se zlepšením organizačního uspořádání. Následuje určení přínosu a náročnosti a finální určení priority doporučení – 1 (vysoká priorita), 2 (střední priorita), 3 (nízká priorita).

4.2.1 Doporučení

4.2.1.1 Odbor kancelář hejtmána

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OKH_01	Zefektivnění fungování PR a propagace kraje/krajského úřadu	Realizace detailní analýzy efektivity komunikační strategie úřadu/kraje, následná úprava strategie a kontrola jejího naplňování (zaměření na Kraj jako takový a rovněž na činnosti zřizovaných a zakládaných organizací). Podpora diverzifikace PR aktivit a nástrojů.	Procesní doporučení	Z_OKH_01 - Potenciál pro zlepšení fungování PR a propagace	Vysoký Procesní – zefektivnění rozdělení kompetencí v oblasti komunikace a PR. Lepší a plynulejší fungování interakce s ostatními organizacemi kraje. Strategický – díky zvýšenému důrazu na efektivní komunikaci a PR dojde ke zvýšení kreditu kraje a krajského úřadu	Střední - Zpracování analýzy - Zpracování kvalitní komunikační strategie - Dobré nastavení procesů a odpovědnosti za PR a komunikaci - Realizace efektivní komunikační a PR strategie	Vysoká - Lidé si málo uvědomují roli a poslání kraje - Neefektivně zvolený přístup ke komunikaci nepodporuje pozitivní vnímání kraje
D_OKH_02	Snížení personálních kapacit odboru kanceláře hejtmána	Snížení počtu FTE u nezařazených zaměstnanců zajišťujících sekretariát a další nezařazené činnosti o 6 FTE.	Personální doporučení	Z_OKH_02 - Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE	Vysoký Personální – snížení personálních kapacit v odboru o 6 FTE referentů	Nízká Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká Zaměstnanci odboru nejsou vytížení, dochází tak ke zbytečným nákladům
D_OKH_03	Sloučení oddělení mediální komunikace a oddělení vnějších a zahraničních vztahů	Sloučení oddělení mediální komunikace a oddělení vnějších a zahraničních vztahů. Tato oddělení nemají zcela totožnou agendu, ale jejich spolupráce je klíčová a spojení činností není	- Organizační doporučení - Personální doporučení	Z_OKH_02 - Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE Z_OKH_04 - Potenciál	Vysoký Organizační – větší koordinace oblasti PR, komunikace a zahraničních vztahů Personální – úspora 5 FTE	Střední Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká - Je možné maximalizovat synergický efekt z aktivit, které vedou ke komunikaci s veřejností a vnějším okolím - Personální

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
	s redukcí FTE	cizorodé. Současně snížení nadhodnocených personálních kapacit o 5 FTE.		sloučení procesů s redukcí FTE – oddělení mediální komunikace a oddělení vnějších a zahraničních vztahů			kapacity nejsou využívány optimálně
D_OKH_04	Přesun agendy pořádání kulturních akcí a akcí v oblasti cestovního ruchu na oddělení cestovního ruchu	Přesun agendy pořádání kulturních akcí a akcí v oblasti cestovního ruchu na oddělení cestovního ruchu bez přesunu personálních kapacit.	Organizační doporučení	Z_OKH_06 - Potenciál sloučení procesů pořádání kulturních a společenských akcí bez redukce FTE	Nízký Organizační – jednotná koordinace kulturních akcí a lepší nastavení koordinace podpory PR a koordinace společenských akcí Strategický – snížení prodlev při informování o pořádaných kulturních akcích	Nízká Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Střední - Nejednotná koordinace kulturních akcí - Nekoordinované informování o konání kulturních a společenských akcích

Tabulka 57 - Doporučení odbor kancelář hejtmana

4.2.1.2 Odbor kancelář ředitele

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OKŘ_01	Komplexní personální řízení	Zpracování detailní analýzy personálního řízení. Vytvoření	- Procesní doporučení - Personální	Z_OKŘ_01 - Potenciál pro zlepšení	Vysoký Procesní –	Vysoká Nábor seniorního	Střední Personální

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
	s posílením FTE	strategie komplexního systému personální práce. Posílení personálních a odborných kapacit o 1 FTE s cílem zavedení komplexního systému personální práce. Tento systém bude pokrývat celý personální cyklus od náboru zaměstnanců až po jejich uvolňování. Důraz by měl být kladen na práci s talenty a vnitřními personálními rezervami.	doporučení	fungování personální práce Z_OKŘ_02 - Nedostatečné personální kapacity na personální práci Z_OHK_05 - Nevhodně popsané pracovní náplně a pozice	zefektivnění a rozvoj personálních procesů • Personální – posílení kapacit na personální práci o 1 FTE (seniorní expert v personálním řízení) a vytěžení stávajících kapacit oddělení v úhrnu 0,5 FTE a alokace těchto kapacit na rozvoj personální práce	experta pro potřeby rozvoje personální práce • Vytvoření pravidel pro personální práci • Postupné zavádění systému personální práce včetně zaškolení zaměstnanců	politika není účinná • Neefektivní nábor a nedostatek uchazečů • Není vytěžován potenciál zaměstnanců • Není vhodně nakládáno s personálními kapacitami napříč úřadem (nadbytek zaměstnanců v určitých odděleních, nerovnoměrné zatížení zaměstnanců apod.)
D_OKŘ_02	Řízení interních zlepšovacích projektů a harmonizace procesů napříč krajským úřadem	Nastavení řízení interních zlepšovacích procesů a harmonizace procesů napříč úřadem pod záštitou vedoucího odboru a plného vytěžení kapacit oddělení podpory řízení. Nezbytný výběr vedoucího pracovníka odboru, který má zkušenosti v change managementu a řízení kvality.	- Procesní doporučení - Personální doporučení	Z_OKŘ_03 - Zefektivnění procesu – zavedení systému řízení změn a rozvoje kvality KÚÚK	Vysoký Procesní – nastavení procesů Personální – vytěžení personálních kapacit oddělení podpory řízení a funkční role vedoucího odboru v change managementu	Vysoká - Nastavení kompetencí oddělení řízení podpory a vedoucího odboru - Nastavení procesů spolupráce a celkového systému koordinace projektů napříč úřadem - Průběžné vyhodnocování efektivity řízení projektů	Vysoká - Neexistuje systém koordinace meziodborové spolupráce - Kapacity oddělení podpory řízení nejsou plně využity - Neefektivita organizace z důvodu nedostatečného rozdělení kompetencí

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OKŘ_03	Rozvoj personálního IS	Plné využití funkcionalit stávajícího IS kraje pro kompletní zajištění podpory řízení lidských zdrojů (elektronizace vedení informací o zaměstnancích, využívání databáze a interaktivních nástrojů pro zefektivnění personálních procesů, apod.).	- Doporučení v oblasti IT - Procesní doporučení	Z_OKŘ_04 - Není využíván potenciál personálního IS Z_OKŘ_05 - Personální evidence neodpovídá skutečností uvedeným na internetových stránkách kraje	Střední Procesní – zjednodušení procesů – možnost vedení informací na jednom místě a jejich integrace s webem kraje Personální – zvýšení komfortu zaměstnanců a jejich informovanosti	Nízká - Analýza funkcionalit stávajícího personálního IS - Zaškolení uživatelů v práci se systémem - Zadání existujících informací do systému - Postupný rozvoj systému	Vysoká - Informace jsou vedeny v tištěné podobě - Práce s informacemi je náročná, vedoucí zaměstnanci převážně nemají operativní přístup k personálním informacím o zaměstnancích - Z hlediska systémového přístupu k personálním informacím je stávající situace nepřehledná a rigidní - Současný systém, umožňující kompletní zajištění podpory řízení lidských zdrojů, není plně využíván

Tabulka 58 - Doporučení odbor kancelář ředitele

4.2.1.3 Odbor legislativně-právní

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OLP_01	Centralizace právních služeb na legislativně-	Vybrání partnera (externí právní kanceláře), který dočasně odborně	- Procesní doporučení - Personální doporučení	Z_OLP_02 - Chybí centrální evidence čerpání	Vysoký Procesní – zefektivnění právních	Vysoká Posílení odbornosti interních	Střední Drahé právní služby čerpané na

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
	právní odbor a výběr externí poradenské společnosti	podpoří stávající zaměstnance odboru. Dále bude nastaven interní systém zadávání požadavků na právní služby odboru a měření spokojenosti interních zákazníků. Po půl roce bude redukován počet služeb externí právní kanceláře, po roce bude poskytována externí právní podpora na speciální případy. Nezbytné vyhodnotit a přijmout rozhodnutí, zda bude odbor poskytovat služby většinově na základě svých kapacit, či bude služby více outsourcovat.		právních služeb za jednotlivé odbory Z_OLP_04 - Nevyužití potenciálu služeb poskytovaných odborem jinými odbory	služeb a jejich profesionalizace • Personální – zvýšení využití potenciálu stávajících zaměstnanců a posílení odbornosti stávajících zaměstnanců • Finanční – zefektivnění nákladů na externí zajištění právních služeb	kapacit • Výběr kvalitního dodavatele právních služeb • Nastavení jasných pravidel pro čerpání právních služeb	odboru dopravy • Nehospodárné jednání z pohledu nakládání s veřejnými zdroji • Nízký přehled o rozsahu poskytovaných právních služeb a jejich náročnosti • Nedostatečné pokrytí klíčových agend kraje právními službami

Tabulka 59 - Doporučení odbor legislativně-právní

4.2.1.4 Odbor ekonomický

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OE_01	Elektronizace ekonomických	Komplexní elektronizace oběhu	• Procesní doporučení • Personální	Z_OE_01 - Vysoká	Vysoký	Vysoká	Střední

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
	procesů	dokumentace, rozpočtového procesu, finanční kontroly a veškerých činností souvisejících s finančním řízením. Doporučení musí mít vazbu i na další agendy jako je vztah k rozpočtování PO, dotací a směrem k veškerým finančním transferům uskutečňovaným ze strany kraje.	doporučení Doporučení v oblasti ICT	administrativní náročnost rozpočtového procesu Z_OE_04 - Nevyužití integrace systémů pro práci s rozpočtem Z_OSMT_04 - Významný potenciál zlepšení rozpočtového procesu	Personální – úspora personálních kapacit. Elektronizace procesu dokáže uvolnit kapacity až desítek FTE (v organizačním vymezení je predikována úspora do 15 FTE, které mohou být alokovány na činnosti s vyšší přidanou hodnotou) Procesní – snížení procesní náročnosti a dotčených agend. Procesy se zrychlí a sníží se chybovost	- Detailní analýza vazeb mezi IS - Detailní procesní analýza - Zpracování požadavku na optimální zajištění procesů - Zpracování studie proveditelnosti implementace změn - Implementace změn	Stávající situace brzdí další rozvoj úřadu a vede k plýtvání personálními kapacitami. Agendy jsou procesně i administrativně velmi náročné. Elektronizace systému umožní zrychlení a zefektivnění procesů a tím i úsporu personálních kapacit (omezení ručního zadávání do systémů, duplicitního zadávání do více systémů, zbytečného tisku dokumentu a jeho opětovné digitalizace apod.).
D_OE_02	Rozvoj systému controllingu a vytěžování dat	Vytěžení dat z controllingu zřizovaných a zakládaných organizací za účelem snížení administrativní zátěže pro odbory se zřizovatelskou pravomocí.	- Procesní doporučení - Doporučení v oblasti ICT	Z_OE_02 – Nízké využití potenciálu controllingu Z_OE_03 - Nevyužití reportingu a potenciálu dat a informací obsažených v	Střední Procesní – snížení administrativní náročnosti kontrolních procesů a procesů souvisejících s plněním rozpočtu kraje i krajských organizací.	Střední - Posouzení potřebnosti dalších dat pro účely zavedení systému - Zpracování datové architektury společně s požadavky na infrastrukturu pro správu a vytěžování dat - Zpracování studie	Střední Stávající systém controllingu je funkční, nicméně systém není dostatečně propojen na jiné procesy a není využíván jeho potenciál například při finanční kontrole, nebo při samotném rozpočtovém procesu

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
				IS		proveditelnosti • Implementace vybrané varianty	(sběr dat probíhá na různých místech, což administrativně zatěžuje desítky zaměstnanců průřezově celým úřadem)

Tabulka 60 - Doporučení odbor ekonomický

4.2.1.5 Odbor investiční

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OI_01	Snížení nadhodnocených personálních kapacit na odboru investic	Snížení nadhodnocených personálních kapacit o 1 FTE.	• Personální doporučení	Z_OI_01 - Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE – řada činností je zajišťována mimo odbor	Vysoký • Personální – sdílení odborných kapacit, úspora 1 FTE	Nízká • Provedení organizačních změn a změn interní dokumentace	Vysoká • Neefektivní využívání personálních kapacit
D_OI_02	Přesun oddělení veřejných zakázek na odbor legislativně-právní	Převedení celého oddělení veřejných zakázek z odboru investic na odbor legislativně-právní za účelem koncentrace agendy veřejných	• Organizační doporučení • Personální doporučení	Z_OI_02 - Potenciál sloučení procesů s neutrálním dopadem na FTE – Proces realizace	Střední • Organizační – jednotná koordinace agendy právních služeb • Procesní – sloučení metodické podpory se samotným výkonem	Nízká • Provedení organizačních změn a změn interní dokumentace	Vysoká • Agendy fungují, dochází však k procesním předáváním, kdy metodická konzultace zbytečně probíhá s jiným odborem

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
		zakázek.		veřejných zakázek je zajišťován z více oddělení a odborů Z_OLP_03 - Potenciál pro sloučení procesů s neutrálním dopadem na FTE - prostor pro koncentraci agendy veřejných zakázek	agendy		- Potenciál využití odbornosti zaměstnanců i na jiné činnosti související s právem - Profesionalizace právníků
D_OI_03	Elektronizace zadávání veřejných zakázek	Elektronizace a podpora průběhu celého procesu zadávání veřejných zakázek, včetně souvisejících procesů. Prověření možnosti využití národního elektronického nástroje pro zadávání veřejných zakázek (NEN) zastřešovaného MMR.	Procesní doporučení	Z_OI_03 - Potenciál elektronizace zadávání veřejných zakázek	Vysoký Procesní – snížení časové a administrativní náročnosti procesu Personální – uvolnění kapacit na aktivity s vyšší přidanou hodnotou a zvýšení důrazu na odbornost oproti požadavkům na zajištění administrativních úkonů, budoucí potenciál úspory 4 FTE	Vysoká - Návrh architektury systému pro potřeby elektronizace veřejných zakázek - Zavedení systému	Střední - Vysoká administrativní náročnost procesu - Dochází k prodávám při administraci veřejných zakázek

4.2.1.6 Odbor regionálního rozvoje

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_ORR_01	Sloučení odboru regionálního rozvoje s odborem strategie, přípravy a realizace projektů s redukcí FTE	Příprava a realizace organizační změny sloučení ORR a OSPRP a výběrové řízení na vedoucího odboru. Snížení personálních kapacit sloučených odborů o 16 FTE.	- Organizační doporučení - Personální doporučení	Z_OSPRP_01 - Sloučení procesů s redukcí FTE – odbor strategie, přípravy a realizace projektů s odborem regionálního rozvoje	Vysoký Procesní – sjednocení procesů a jejich koncentrace Strategický – iniciace systémových a koncepčních projektů Personální – úspora 16 FTE	Střední Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká - Neexistence centrální koordinace strategického řízení - Nízká míra koordinace věcného zaměření strategií - Nedostatečná koordinace strategických projektů
D_ORR_02	Systémové ukotvení strategického řízení kraje	Posouzení portfolia stávajících strategií a identifikace strategií k aktualizaci/zachování/zrušení. Vznik přehledného strategického dokumentu na exekutivní úrovni, který bude uceleně nad jednotlivými strategiemi prezentovat hlavní problémy a výzvy ÚK a identifikovat hlavní projekty, které mají zlepšit život v ÚK.	- Procesní doporučení - Strategické doporučení	Z_ORR_01 - Nedochází k centrální koordinaci strategického plánování a řízení Z_ORR_02 - Deficit koncepčního přístupu k rozvoji kraje	Vysoký Strategický – iniciace systémových a koncepčních projektů	Vysoká - Analýza stávajících strategií - Identifikace strategií k aktualizaci/zachování/ zrušení - Vznik přehledného strategického dokumentu na exekutivní úrovni	Střední - Neexistence centrální koordinace strategického řízení - Nízká míra koordinace věcného zaměření strategií - Nedostatečná koordinace strategických projektů - Absence dlouhodobých strategických

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
							projektů
D_ORR_03	Zavedení systému projektového řízení	Zavedení základních principů projektového řízení, které by měly vést k nastavení systému centrální koordinace projektů, a to především pohledu evidence stavů realizace projektů a sestavování projektových týmů.	• Procesní doporučení • Organizační doporučení • Strategické doporučení	Z_ORR_03 - Řízení projektů neprobíhá centrálně	Vysoký • Procesní – sjednocení procesů a jejich logického uspořádání. • Finanční – zamezení neefektivního nakládání se zdroji a především koordinace projektů napříč úřadem	Nízká • Vytvoření pravidel pro řízení a evidenci projektů • Rozvoj činnosti jednotné centrální koordinační jednotky pro oblast řízení projektů • Průběžné školení zaměstnanců	Vysoká • Chybí centrální evidence projektů • Projekty nejsou koordinovány • Zbytečná alokace zdrojů na duplicitní aktivity

Tabulka 62 – Doporučení odbor regionálního rozvoje

4.2.1.7 Odbor školství, mládeže a tělovýchovy

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OSMT_01	Sloučení vybraných oddělení odboru školství, mládeže a tělovýchovy	Sloučení oddělení správního, oddělení organizací a koncepcí a oddělení pro mládež, tělovýchovu a volný čas.	• Procesní doporučení • Organizační doporučení • Personální doporučení	Z_OSMT_01 - Potenciál sloučení procesů s redukcí FTE – Nevhodné organizační uspořádání odboru	Vysoký • Procesní – sjednocení procesů • Procesní – optimalizace členění odboru Personální – Personální úspora 9 FTE	Střední • Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká • Neefektivní využívání personálních kapacit
D_OSMT_02	Elektronizace ekonomických procesů v oblasti	Komplexní elektronizace oběhu dokumentace, rozpočtového procesu,	• Procesní doporučení • Personální doporučení • Doporučení v	Z_OE_01 - Vysoká administrativní náročnost	Vysoký • Personální – úspora personálních kapacit.	Vysoká • Detailní analýza vazeb mezi IS • Detailní	Střední • Stávající situace brzdí další rozvoj úřadu a vede

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
	školství	finanční kontroly a veškerých činností souvisejících s finančním řízením. Doporučení musí mít vazbu i na další agendy jako je vztah k rozpočtování PO, dotací a směrem k veškerým finančním transferům uskutečňovaným ze strany kraje.	oblasti ICT	rozpočtového procesu Z_OE_04 - Nevyužití integrace systémů pro práci s rozpočtem Z_OSMT_02 - Významný potenciál zlepšení rozpočtového procesu	Elektronizace procesu dokáže uvolnit kapacity až 8 FTE, které mohou být alokovány na činnosti s vyšší přidanou hodnotou • Procesní – snížení procesní náročnosti a dotčených agend. Procesy se zrychlí a sníží se chybovost	procesní analýza • Zpracování požadavku na optimální zajištění procesů • Zpracování studie proveditelnosti implementace změn • Implementace změn	k plýtvání personálními kapacitami. Agendy jsou procesně i administrativně velmi náročné. Elektronizace systému umožní zrychlení a zefektivnění procesů a tím i úsporu personálních kapacit (omezení ručního zadávání do systémů, duplicitního zadávání do více systémů, zbytečného tisku dokumentu a jeho opětovné digitalizace apod.).

Tabulka 63 - Doporučení odbor školství, mládeže a tělovýchovy

4.2.1.8 Odbor kultury a památkové péče

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OKPP_01	Sloučení oddělení přestupků a ekonomiky a oddělení kultury s redukcí FTE a přesun oddělení památkové péče	Sloučení oddělení přestupků a ekonomiky a oddělení kultury do nového oddělení kultury. Přesunutí oddělení památkové péče do odboru územního plánování a stavebního řádu.	- Organizační doporučení - Personální doporučení - Procesní doporučení	Z_OKPP_01 - Nadhodnocené personální kapacity odboru – redukce FTE	Vysoký Organizační – optimalizace uspořádání agend Personální – úspora 3 FTE Procesní – konsolidace procesů v oblasti kultury a cestovního ruchu	Střední Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká - Nevyřízení zaměstnanci - Zefektivnění procesů

Tabulka 64 - Doporučení odbor kultury a památkové péče

4.2.1.9 Odbor sociálních věcí

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OSV_01	Sloučení oddělení sociálních služeb a oddělení plánování a rozvoje služeb s redukcí FTE a snížení nadhodnocených personálních kapacit u oddělení sociální	Sloučení oddělení sociálních služeb a oddělení plánování a rozvoje služeb a dojde k snížení o 2 FTE. Snížení nadhodnocených personálních kapacit oddělení sociální práce o 2 FTE.	- Organizační doporučení - Personální doporučení	Z_OSV_01 - Nadhodnocené personální kapacity oddělení sociální práce – redukce FTE Z_OSV_02 - Sloučení procesů s redukcí FTE – oddělení sociálních	Vysoký Personální – úspora 4 FTE Finanční – úspora nákladů na provoz Organizační – lepší organizace a koncentrace aktivit	Střední - Provedení organizační změny a změna interní dokumentace - U tohoto doporučení je důležité na úvod rozhodnout, zda je tato personální úspora žádoucí, jelikož celou řadu činností odboru nelze normovat a rozsah poskytovaných	Vysoká - Nevyřízené personální kapacity na všech odděleních - Zvýšené náklady – nevhodné nakládání s veřejnými prostředky

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
	práce			služeb a oddělení plánování a rozvoje sociálních služeb		sociálních služeb závisí spíše na politickém rozhodnutí, než na stanovení kapacitních požadavků. V případě nerealizace tohoto doporučení je nutné zvýšit tlak na strategická doporučení v oblasti sociálních věcí.	

Tabulka 65 - Doporučení odbor sociálních věcí

4.2.1.10 Odbor kontroly

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OK_01	Elektronizace realizace kontrol	Elektronizace kontrolní činnosti a realizace kontrol. Je nutné zajistit sběr a vyhodnocení klíčových dat za účelem kontroly v elektronické podobě. S doporučením souvisí pořízení potřebné techniky a zajištění podpory pro kontrolory (mobilní připojení k internetu, elektronické šablony apod.). Komunikace s kontrolovanými	- Procesní doporučení - Doporučení v oblasti IT	Z_OK_01 - Nízké využití potenciálu elektronizace procesu kontroly	Vysoký Procesní – zefektivnění zajištění procesů, eliminace zbytečného papírování, zrychlení komunikace s kontrolovaným subjektem a snížení potřeby kontrolora vyhledávat materiály z veřejných zdrojů Personální – snížení zatížení zaměstnanců, kteří budou schopni zajistit více kontrol a především se budou	Vysoká - Analýza datových potřeb a struktury dostupných dat - Nastavení pravidel pro sběr dat - Vytvoření systému pro sběr a vyhodnocení dat - Pořízení techniky pro potřeby výkonu kontroly - Zapojení kontrolovaných subjektů a jejich motivace k poskytování dat – především se bude	Střední - Agenda je nyní administrativně i časově náročná - Vysoké zatížení kontrolorů

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
		subjekty by měla rovněž probíhat co nejvíce v elektronické podobě.			moci věnovat více preventivní činnosti	jednat o obce a příspěvkové organizace	
D_OK_02	Zrušení oddělení všeobecné kontroly a stížností	Zrušení oddělení všeobecné kontroly. Agenda svěřená oddělení bude zajišťovaná 1 FTE zařazeným přímo pod vedení odboru.	• Personální doporučení	Z_OK_02 - Redukce oddělení spojená s redukcí FTE	Vysoký • Personální – úspora 1 FTE	Nízká • Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká • Nevytížení zaměstnanci
D_OK_03	Sloučení oddělení kontroly realizace projektů a oddělení veřejnosprávní finanční kontroly s redukcí FTE	Sloučení oddělení kontroly realizace projektů a oddělení veřejnosprávní finanční kontroly s redukcí o 3 FTE.	• Organizační doporučení • Personální doporučení	Z_OK_03 - Nadhodnocené personální kapacity oddělení kontroly realizace projektů Z_OK_04 - Potenciál sloučení oddělení kontroly realizace projektů s oddělením veřejnosprávní finanční kontroly	Vysoký Personální – úspora 3 FTE	Střední • Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká • Nevytížení zaměstnanci • Oddělení kontroly realizace projektů a oddělení veřejnosprávní finanční kontroly zajišťují stejné/obdobné činnosti

4.2.1.11 Odbor informatiky a organizačních věcí

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OIOV_01	Integrace IS a automatizace procesů a elektronizace oběhu dokumentace (DMS – document management system)	Zpracování enterprise architektury úřadu a následné propojení IS – cílem je zvýšení integrace IS a využití potenciálu z jejich integrace. Důraz by měl být kladen především na agendu rozpočtu, dotací, elektronického oběhu dokumentace včetně finanční kontroly a controlling. Důležitý je rovněž důraz na personalistiku a další databáze, které jsou operativně spravovány a vytěžovány ze strany zaměstnanců či vedení. Nutná identifikace procesů vhodných k okamžité automatizaci prostřednictvím robotizace tzv. RPA. Kompletní elektronizace všech dokumentů úřadu. Nezbytné vytvoření detailní	• Procesní doporučení • Personální doporučení • Doporučení v oblasti ICT	Z_OIOV_01 - Prostor pro personální úspory na oddělení organizačním a oddělení spisové a archivní služby Z_OIOV_02 - Nepropojenost celé řady informačních systémů	Vysoký • Procesní – zefektivnění procesů. Snížení jejich časové i administrativní náročnosti, odstranění zbytečných předání a dalších selhání s tím souvisejících • Personální – snížení personální náročnosti procesů, odstranění rutinních a repetitivních úkonů. Personální úspora může do budoucna činit až 5 FTE	Vysoká • Realizace komplexní analýzy stávajících IS • Provedení procesní analýzy, včetně analýzy dotčených rolí • Zpracování optimální architektury IS a IT podpory procesů • Postupná implementace optimalizačních doporučení • Nutnost významného zavedení elektronizace napříč úřadem a stykem navenek (horizont 2 let) • Nutnost elektronizovat nejvíce zatěžující procesy, u nichž ve střednědobém horizontu nedojde k přirozené změně (například "Kotlíková dotace", kde přijímáno velké množství dokumentů v papírové podobě)	Střední • Papírový oběh dokumentu je zbytečnou duplicitou systému – dokumenty jsou v různých a nekompatibilních verzích • Personální kapacity jsou využívány neefektivně (alokace na administrativní, repetitivní činnosti a nedostatečné personální pokrytí odborných agend, a agend rozvojových) • Velké množství úkonů probíhá vícekrát. Příkladem je nepropojenost Navision s ostatními systémy a nutnost přehrávání dat do jiných systémů

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
		analýzy, návrhu systému a implementace. Postupné snižování personálních kapacit v souladu s pokrokem elektronizace a souvisejícím zefektivněním a snížením časové náročnosti procesů (například elektronická podání, elektronizace žádostí o dotace apod.).					
D_OIOV_02	Posílení IT kapacit – IT architekt	Zvýšení počet FTE na odboru informatiky a organizačních věcí o 1 FTE – IT architekt	Personální doporučení	Z_OIOV_02 - Nepropojenost celé řady informačních systémů	Vysoký Personální – navýšení personálních kapacit a koncepční zastřešení IT architektury úřadu o 1 FTE – IT architekt	Střední - Provedení organizační změny a změna interní dokumentace - Výběr vhodného kandidáta	Vysoká - IT kapacity nestačí na strategické a koncepční rozvoj IT systémů - Systematické propojení systémů a zavádění optimalizačních řešení

Tabulka 67 - Doporučení odbor informatiky a organizačních věcí

4.2.1.12 Odbor strategie, přípravy a realizace projektů

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
----	------------------	------------------	----------------	-----------------------	--------	-----------	----------

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OSPRP_01	Sloučení odboru SPRP a RR viz D_ORR_01	Příprava a realizace organizační změny sloučení ORR a OSPRP a výběrové řízení na vedoucího odboru. Snížení personálních kapacit sloučených odborů o 16 FTE.	- Organizační doporučení - Personální doporučení	Z_OSPRP_01 - Sloučení procesů s redukcí FTE – odbor strategie, přípravy a realizace projektů s odborem regionálního rozvoje	Vysoký Procesní – sjednocení procesů a jejich koncentrace Strategický – iniciace systémových a koncepčních projektů Personální – úspora 16 FTE	Střední Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká - Neexistence centrální koordinace strategického řízení - Nízká míra koordinace věcného zaměření strategií - Nedostatečná koordinace strategických projektů
D_OSPRP_02	Centrální zajištění agendy poskytování dotací z rozpočtu kraje a dalších vybraných dotačních titulů z jiných zdrojů financování	Komplexní centralizace a elektronizace administrace dotací napříč celým krajem.	- Organizační doporučení - Procesní doporučení - Doporučení v oblasti IT - Personální doporučení	Průřezové zjištění	Vysoký Organizační – Snížení nadbytečných předání a stanovení jasné odpovědnosti za dotace Finanční – koncentrace agendy a odpovídající snížení nákladů (úspory z rozsahu) Personální – úspora personálních kapacit. Úspora může dosahovat desítek FTE napříč úřadem	Vysoká - Příprava analýzy - Realizace analýzy procesů - Realizace analýzy IS - Příprava projektové dokumentace - Příprava projektu Implementace projektu a jeho spuštění	Střední - Neefektivní proces - Jsou vykonávány zbytečné stejné a rutinní činnosti napříč úřadem - Administrativně velmi náročný proces - Nejsou efektivně vynakládány lidské zdroje - Nejsou efektivně využívány finanční prostředky

Tabulka 68 - Doporučení odbor strategie, přípravy a realizace projektů

4.2.1.13 Odbor zdravotnictví

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_OZ_01	Snížení nadhodnocených personálních kapacit odboru zdravotnictví	Snížení personální kapacity o 5 FTE.	Personální doporučení	Z_OZ_01 - Nadhodnocené personální kapacity odboru - redukce FTE	Vysoký Personální – úspora 5 FTE Finanční – snížení nákladů	Nízká Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Vysoká - Nevyužívané personální kapacity na všech odděleních - Zvýšené náklady – nevhodné nakládání s veřejnými prostředky

Tabulka 69 - Doporučení odbor zdravotnictví

4.2.1.14 Odbor dopravy a silničního hospodářství

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_ODSH_01	Posouzení účelnosti a hospodárnosti konzultačních a právních služeb	Přezkoumání a případné zrušení stávajících smluv na konzultační a právní služby. Právní služby budou zajišťovány pouze kapacitami odboru legislativně-právního, případně na základě jím vybraného dodavatele.	- Procesní doporučení - Strategické doporučení	Z_ODSH_01 - Vysoké finanční prostředky alokované na konzultační a právní služby	Vysoký Finanční – úspora finančních prostředků na zajištění právních služeb	Nízká - Zmapování všech smluv na konzultační a právní služby - Posouzení efektivnosti a možnosti výpovědi smluv - Posouzení zajištění služeb interními kapacitami - Výběr dodavatele na právní poradenství, včetně expertízy na dopravu – rámcová smlouva	Vysoká - Stávající situace není hospodárná - Právní poradenství není koordinováno - Garant za oblast právních služeb nemá přehled o rozsahu čerpání právních služeb napříč úřadem - Čerpané finanční prostředky by stačily na zaplacení více jak 10 FTE pro úřad

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Typ doporučení	Návaznost na zjištění	Přínos	Náročnost	Priorita
D_ODSH_02	Přesun agend odboru v přenesené působnosti na odbor územního plánování a stavebního řádu a odbor správních činností a Krajský živnostenský úřad	Přesun oddělení pozemních komunikací na odbor územního plánování a stavebního řádu. Přesun oddělení dopravně-správních agend na odbor správních činností a Krajský živnostenský úřad.	• Procesní doporučení • Organizační doporučení	Z_ODSH_02 - Sloučení procesů s neutrálním dopadem na FTE – sloučení agend stavebního řízení na speciální stavební úřad	Nízký • Personální – zvýšení zastupitelnosti v oblasti stavebního řízení • Procesní – přínos z koncentrace agend	Nízká • Provedení organizační změny a změna interní dokumentace	Střední • Stávající model je funkční, mohlo by dojít k jeho zefektivnění a lepšímu propojení agend

Tabulka 70 - Doporučení odbor dopravy a silničního hospodářství

5 Akční plán implementace navrhovaných řešení

Kapitola shrnuje akční plán implementace navrhovaných řešení.

5.1 Rámcový postup implementace

Navrhujeme následující postup:

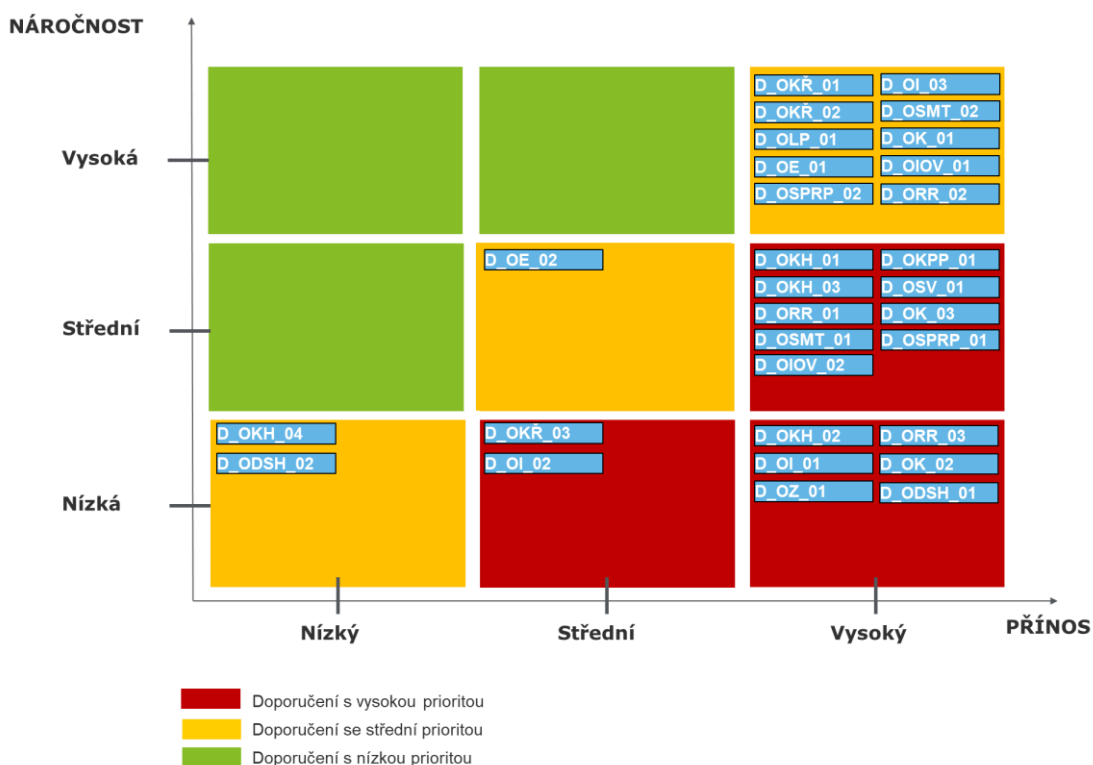
- 1) **Jmenování řídicího týmu pro zavádění změn** – v sestavě zástupce politické reprezentace, zástupce vedení kraje (Ředitel úřadu, případně jím pověřená osoba) a koordinátor zavádění navrhovaných opatření. **Koordinátor pro zavádění změn** (optimálně externí expert) by měl být nezávislý na fungování kraje.
- 2) **Odsouhlasení navrhovaných opatření** – na základě pravomoci Rady bude stanoven počet zaměstnanců zařazených do krajského úřadu a v kompetenci ředitele úřadu následná implementace navrhovaných opatření.
- 3) **Zpracování celkové IT architektury úřadu** – cílem je zpracování vstupu pro zavedení většiny opatření, kdy bez komplexní IT architektury a její optimalizované podoby bude zavádění většiny změn omezené.
 - a. Analýza stávajících IS a jejich vzájemných vazeb
 - b. Detailní analýza procesů a jejich pokrytí IS
 - c. Analýza potřeby pokrytí procesů IS
 - d. Identifikace rolí v rámci IS
 - e. Stanovení požadavků na architekturu IS
 - f. Zpracování architektury IS
 - g. Zpracování studie proveditelnosti zavedení vybraných IS, případně integrace stávajících IS (vztahuje se především k dotacím, vnitřnímu oběhu dokumentace, finanční kontrole, rozpočtu a finančnímu řízení)
- 4) **Sestavení implementačního týmu pro zavádění změn** – koordinátor zavádění změn navrhne tým, který bude odpovědný za postupnou přípravu kraje na zavedení změn. Součástí týmu by měla být osoba odpovědná za (implementační tým může být v případě potřeby funkčně rozšířen):
 - a. **Manažer změny** – osoba odpovědná za komplexní řízení a koordinaci přípravy a následné zavádění změn
 - b. **Procesní analytik** – osoba znalá procesů organizací ve veřejné správě a schopná koordinovat zpracování detailního procesního modelu organizace
 - c. **Osoba odpovědná za správu a aktualizaci interních normativních aktů** – interní zaměstnanec s průřezovou znalostí interních právních předpisů
 - d. **Personální manažer/personalista** – osoba odpovědná za rozmisťování zaměstnanců
 - e. **Specialista na personální procesy** – osoba odpovědná za zavádění některých personálních opatření
 - f. **ICT specialista** – osoba odpovědná za IS
 - g. **Projektový manažer** – osoba odpovědná za řízení jednotlivých změnových projektů

Na pozice Manažer změny, procesní analytik doporučujeme na základě našich zkušeností využití externích personálních zdrojů.
- 5) **Stanovení realizačních týmů** – realizační týmy budou sestaveny za účelem zavedení konkrétních opatření. Bude se jednat o změnou dotčené zástupce odboru, nebo více odborů, pokud se opatření bude týkat více odborů.
- 6) **Sestavení plánu implementace jednotlivých opatření** – každý realizační tým navrhne detailní plán zavádění změn. Tento bude obsahovat detailní popis kroků, vyčíslení nákladů na zavedení změny a časový harmonogram, seznam odpovědných osob a dopad zavedené změny.

- 7) **Schválení plánu implementace** – plán implementace bude schválen vždy řídicím týmem pro zavádění změn postupem v souladu se zákonem a interními právními akty.
- 8) **Zavádění změn** – u krátkodobých změn se bude jednat o jednorázové provedení změny. U změn dlouhodobějšího charakteru bude nutné striktně dohlížet nad dodržováním plánu implementace.
- 9) **Průběžné vyhodnocování změn** – při úspěšném zavádění změn je nutné dbát na průběžné vyhodnocování dopadu zavedených změn.

5.2 Návrh posloupnosti zavedení optimalizačních doporučení

Optimalizační doporučení lze rozdělit do dvou základních celků. Prvním celkem jsou doporučení, jejichž zavedení je rychlé s nízkou až střední náročností a vysokým a středním přínosem. Jedná se o doporučení v červených polích viz obrázek níže. Druhým celkem jsou doporučení, jejichž zavádění je vysoce náročné ale přináší i vysoký přínos, popř. je náročnost nižší ale stejně tak i přínos. Jedná se o doporučení ve žlutých polích matice viz obrázek níže.



Obrázek 26 - Matice doporučení – Náročnost/přínos

Pro systematickou implementaci doporučení navrhuje postupovat ve třech základních krocích:

1. Realizovat doporučení s okamžitým dopadem na počet FTE – rychlá doporučení a vysokým přínosem

Jedná se o doporučení:

ID doporučení	Název doporučení
D_OKH_02	Snížení personálních kapacit odboru kancelář hejtmana
D_OKH_03	Sloučení oddělení mediální komunikace a oddělení vnějších a zahraničních vztahů s redukcí FTE
D_OI_01	Snížení nadhodnocených personálních kapacit na odboru investic
D_ORR_01	Sloučení odboru regionálního rozvoje s odborem strategie, přípravy a realizace projektů s redukcí FTE
D_OSMT_01	Sloučení vybraných oddělení odboru školství, mládeže a tělovýchovy
D_OKPP_01	Sloučení oddělení přestupků a ekonomiky a oddělení kultury s redukcí FTE a přesun oddělení památkové péče

ID doporučení	Název doporučení
D_OSV_01	Sloučení oddělení sociálních služeb a oddělení plánování a rozvoje služeb s redukcí FTE a snížení nadhodnocených personálních kapacit u oddělení sociální práce
D_OK_02	Zrušení oddělení všeobecné kontroly a stížností
D_OK_03	Sloučení oddělení kontroly realizace projektů a oddělení veřejnosprávní finanční kontroly s redukcí FTE
D_OSPRP_01	Sloučení odboru SPRP a RR viz D_ORR_01
D_OZ_01	Snížení nadhodnocených personálních kapacit odboru zdravotnictví
D_OKŘ_01	Komplexní personální řízení s posílením FTE
D_OIOV_02	Posílení IT kapacit – IT architekt

2. Realizovat doporučení systematického charakteru, jejichž implementace je náročná, ale přínos pro kraj významný – klíčovost pro rozvoj kraje, finanční přínosy, popř. vysoká naléhavost

Jedná se o doporučení:

ID doporučení	Název doporučení
D_OIOV_01	Integrace IS a automatizace procesů a elektronizace oběhu dokumentace (DMS – document management system)
D_OSPRP_02	Centrální zajištění agendy poskytování dotací z rozpočtu kraje a dalších vybraných dotačních titulů z jiných zdrojů financování
D_OE_01	Elektronizace ekonomických procesů
D_OSMT_02	Elektronizace ekonomických procesů v oblasti školství
D_OI_03	Elektronizace zadávání veřejných zakázek
D_OKŘ_02	Řízení interních zlepšovacích projektů a harmonizace procesů napříč krajským úřadem
D_ORR_02	Systémové ukotvení strategického řízení kraje
D_ODSH_01	Posouzení účelnosti a hospodárnosti konzultačních a právních služeb
D_ORR_03	Zavedení systému projektového řízení

3. Realizovat doporučení systematického charakteru, jejichž implementace je s nižším přínosem než předchozí, popř. jejich implementace není tak naléhavá.

ID doporučení	Název doporučení
D_OLP_01	Centralizace právních služeb na legislativně-právní odbor a výběr externí poradenské společnosti
D_OK_01	Elektronizace realizace kontrol
D_OE_02	Rozvoj systému controllingu a vytěžování dat
D_OKH_01	Zefektivnění fungování PR a propagace kraje/krajského úřadu
D_OKŘ_03	Rozvoj personálního IS
D_OI_02	Přesun oddělení veřejných zakázek na odbor legislativně-právní
D_ODSH_02	Přesun agend odboru v přenesené působnosti na odbor územního plánování a stavebního řádu a odbor správních činností a Krajský živnostenský úřad
D_OKH_04	Přesun agendy pořádání kulturních akcí a akcí v oblasti cestovního ruchu na oddělení cestovního ruchu

6 Organizační struktura

STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pověřenec pro GDPR	Odbor kancelář hejtmana	Útvar interního auditu	Odbor kancelář ředitele	Odbor legislativně právní	Odbor ekonomický	Odbor investiční	Odbor regionálního rozvoje	Odbor územního plánování a stavebního řádu	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy	Odbor kultury a památkové péče	Odbor sociálních věcí	Odbor kontroly	Odbor informatiky a organizačních věcí	Odbor strategie, přípravy a realizace projektů	Odbor zdravotnictví	Odbor životního prostředí a zemědělství	Odbor dopravy a silničního hospodářství	Odbor majetkový	Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad
1 FTE	30 FTE	3 FTE	28 FTE	15 FTE	37 FTE	25 FTE	28 FTE	27 FTE	56 FTE	14 FTE	44 FTE	40 FTE	35,63 FTE	51 FTE	18 FTE	47 FTE	55 FTE	23 FTE	27 FTE
	+6 200 hodin DPČ		+2 024 hodin DPČ		-15	+300 hodin DPČ	+10 638 hodin DPČ	+300 hodin DPČ	-8		+21 879 hodin DPČ		+1	+168 442 hodin DPČ			+1 640 hodin DPČ	+ 300 hodin DPČ	
Pracoviště krizového řízení			Oddělení personálních věcí a vzdělávání	Oddělení právní	Oddělení rozpočtu a financování	Oddělení investic a údržby majetku kraje	Oddělení regionálního rozvoje	Oddělení územního plánování	Oddělení správní	Oddělení přestupků a ekonomiky	Oddělení sociální práce	Oddělení veřejnosprávní finanční kontroly	Oddělení informatiky	Oddělení projektů	Oddělení zdravotní správy	Oddělení zemědělství	Oddělení dopravní obslužnosti	Oddělení evidence a účtování o majetku kraje	Oddělení krajský živnostenský úřad
3 FTE			6 FTE	7 FTE	11 FTE	12 FTE	5 FTE	9 FTE	12 FTE	4 FTE	17 FTE	12 FTE	7 FTE	18 FTE	9 FTE	10 FTE	18 FTE	12 FTE	10 FTE
			+1			-1			-4	-2	-2	-2			-3				
Oddělení mediální komunikace			Oddělení hospodářské správy	Oddělení legislativní	Oddělení účetnictví	Oddělení veřejných zakázek	Oddělení cestovního ruchu	Oddělení stavebního řádu	Oddělení organizací a koncepcí	Oddělení památkové péče	Oddělení sociálních služeb	Oddělení přezkumu hospodaření obcí	Oddělení organizační	Oddělení finančního řízení a kontroly	Oddělení organizace zdravotních služeb	Oddělení životního prostředí	Oddělení dopravně správních agend	Oddělení nakládání s majetkem kraje	Oddělení správních činností
5 FTE			16 FTE	5 FTE	10 FTE	11 FTE	7 FTE	15 FTE	10 FTE	4 FTE	13 FTE	19 FTE	7 FTE	9 FTE	8 FTE	19 FTE	25 FTE	10 FTE	15 FTE
						-4			-3		-2		-2		-2				
Oddělení vnějších a zahraničních vztahů			Oddělení podpory řízení	Nezařazené	Oddělení rozpočtu a výkaznictví obcí	Nezařazené	Oddělení fondů a programů EU	Nezařazené	Oddělení pro mládež, tělovýchovu a volný čas	Oddělení kultury	Oddělení plánování a rozvoje služeb	Oddělení všeobecné kontroly a stížností	Oddělení spisové a archivní služby	Oddělení strategie	Nezařazené	Oddělení ochrany prostředí a udržitelného rozvoje	Oddělení pozemních komunikací	Nezařazené	Nezařazené
7 FTE			5 FTE	3 FTE	8 FTE	2 FTE	14 FTE	3 FTE	6 FTE	4 FTE	13 FTE	2 FTE	9 FTE	8 FTE	1 FTE	14 FTE	9 FTE	1 FTE	2 FTE
									-2	-1	-2	-1	-3						
Nezařazené			Nezařazené		Oddělení správy poplatků, odvodů a daní		Nezařazené		Oddělení ekonomiky krajských financí	Nezařazené	Nezařazené	Oddělení kontroly realizace projektů	Oddělení projektů a geografických IS	Oddělení lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání		Nezařazené	Nezařazené		
15 FTE			1 FTE		6 FTE		2 FTE		11 FTE	2 FTE	1 FTE	5 FTE	8 FTE	14 FTE		4 FTE	3 FTE		
					Nezařazené				Oddělení ekonomiky státních financí			Nezařazené	Nezařazené	Nezařazené					
					2 FTE				15 FTE			2 FTE	2,63 FTE	2 FTE					
									Nezařazené										
									2 FTE										

NAVRHOVANÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pověřenec pro GDPR 1 FTE	Odbor kancelář hejtmana 18 FTE +6 200 hodin DPČ	Útvar interního auditu 3 FTE	Odbor kancelář ředitele 29 FTE +2 024 hodin DPČ	Odbor legislativně právní 26 FTE	Odbor ekonomický 37 FTE -15	Odbor investiční 13 FTE +300 hodin DPČ	Odbor strategického rozvoje, řízení projektů a dotací 79 FTE -16 +179 080 hodin DPČ	Odbor územního plánování a stavebního řádu 39 FTE +300 hodin DPČ	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy 47 FTE -8	Odbor kultury a památkové péče 7 FTE	Odbor sociálních věcí 40 FTE +21 879 hodin DPČ	Odbor kontroly 36 FTE	Odbor informatiky a organizačních věcí 36,63 FTE	Odbor zdravotnictví 13 FTE	Odbor životního prostředí a zemědělství 47 FTE	Odbor dopravy a silničního hospodářství 21 FTE +1 640 hodin DPČ	Odbor majetkový 23 FTE + 300 hodin DPČ	Odbor správních činností a krajský živnostenský úřad 51 FTE
Pracoviště krizového řízení 3 FTE			Oddělení personálních věcí a vzdělávání 7 FTE	Oddělení právní 7 FTE	Oddělení rozpočtu a financování 11 FTE	Oddělení investic a údržby majetku kraje 11 FTE	Oddělení regionálního rozvoje 11 FTE	Oddělení územního plánování 9 FTE	Oddělení správní 19 FTE	Oddělení kultury 5 FTE	Oddělení sociální práce 15 FTE	Oddělení veřejnosprávní finanční kontroly a kontroly realizace projektů 14 FTE	Oddělení informatiky 8 FTE	Oddělení zdravotní správy 6 FTE	Oddělení zemědělství 10 FTE	Oddělení dopravní obslužnosti 18 FTE	Oddělení evidence a účtování o majetku kraje 12 FTE	Oddělení krajský živnostenský úřad 10 FTE
Oddělení mediální komunikace a vnějších vztahů 6 FTE			Oddělení hospodářské správy 16 FTE	Oddělení legislativní 5 FTE	Oddělení účetnictví 10 FTE	Nezařazené 2 FTE	Oddělení cestovního ruchu 7 FTE	Oddělení stavebního řádu 15 FTE	Oddělení ekonomiky krajských financí 11 FTE	Nezařazené 1 FTE	Oddělení sociálních služeb a plánování a rozvoje služeb 24 FTE -2	Oddělení přezkumu hospodaření obcí 19 FTE	Oddělení organizační 7 FTE -2	Oddělení organizace zdravotních služeb 6 FTE	Oddělení životního prostředí 19 FTE	Nezařazené 2 FTE	Oddělení nakládání s majetkem kraje 10 FTE	Oddělení správních činností 15 FTE
Sekretariát volených zástupců 6 FTE			Oddělení podpory řízení 5 FTE	Oddělení veřejných zakázek 11 FTE -4	Oddělení rozpočtu a výkaznictví obcí 8 FTE		Oddělení fondů a programů EU 26 FTE	Oddělení památkové péče 4 FTE	Oddělení ekonomiky státních financí 15 FTE -8			Nezařazené 3 FTE	Oddělení spisové a archivní služby 9 FTE -3		Oddělení ochrany prostředí a udržitelného rozvoje 14 FTE			Oddělení dopravné správních agend 25 FTE
Nezařazené 1 FTE				Nezařazené 2 FTE	Oddělení správy poplatků, odvodů a daní 6 FTE		Oddělení řízení a administrace krajských dotačních titulů 18 FTE	Oddělení pozemních komunikací 8 FTE	Nezařazené 1 FTE				Oddělení projektů a geografických IS 8 FTE		Nezařazené 3 FTE			Nezařazené 1 FTE
							Nezařazené 2 FTE	Nezařazené 2 FTE					Nezařazené 2,63 FTE					

 Budoucí snížení FTE

LEGENDA

LEGENDA

-  Budoucí snížení FTE
-  Aktuální snížení FTE
-  Aktuální navýšení FTE
-  Organizační změna se snížením FTE
-  Organizační změna bez změny FTE

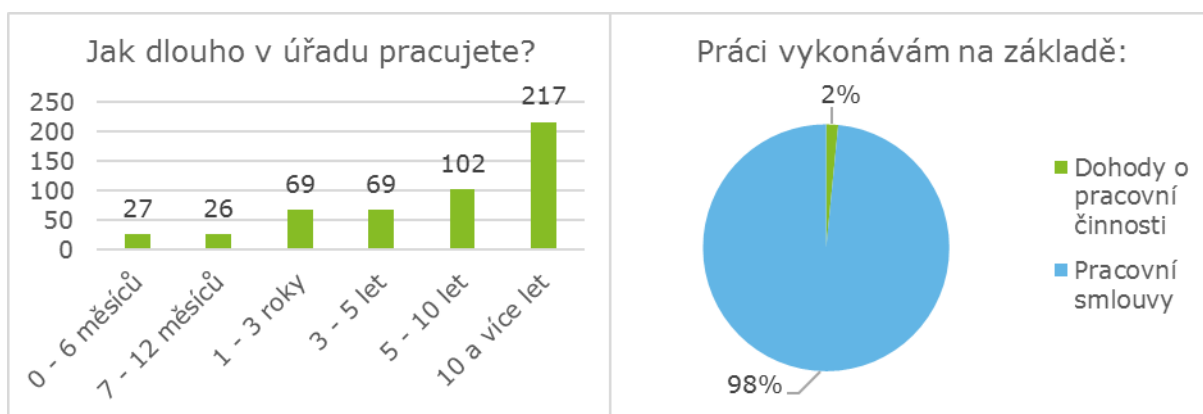
Navrhovaná okamžitá změna počtu zaměstnanců	Očekávaná následná změna počtu zaměstnanců
Snížení o 53 FTE	Další snížení o 42 a více FTE

7 Přílohy

7.1 Vyhodnocení výsledků dotazníku mezi zaměstnanci KÚ

Dotazníkového šetření, které mělo za cíl zjištění spokojenosti zaměstnanců KÚ Ústeckého kraje, se zúčastnilo 510 zaměstnanců. Dotazník vyplnili zaměstnanci všech odborů a oddělení KÚ.

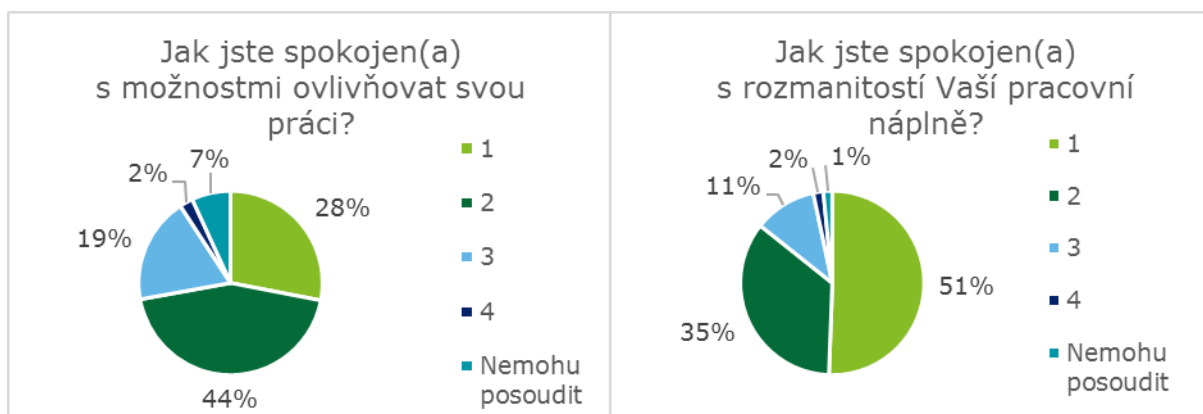
Nejvíce zaměstnanců pracuje na KÚ více než 10 let a více než polovina zaměstnanců pracuje na KÚ více než 5 let. Téměř všichni zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, pracují na základě pracovní smlouvy a jen 2 % na základě dohody o pracovní činnosti.



Obrázek 27 - Dotazník délka zaměstnání a druh smlouvy

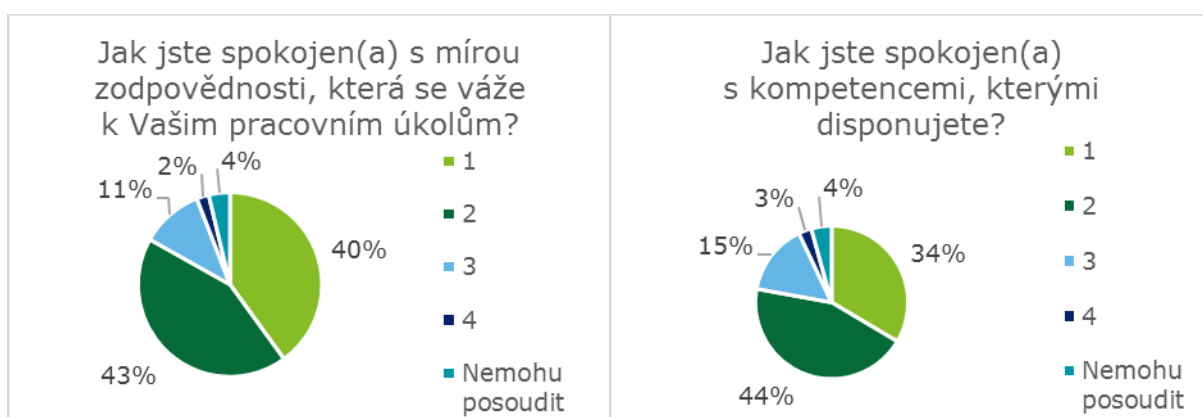
V další části dotazníku respondenti hodnotili svoji spokojenost s jednotlivými aspekty spadajícími do 9 oblastí: Obecná spokojenost s obsahem práce, Oblast řízení, Vztahy v organizaci, Komunikace v organizaci, Osobní perspektiva, Pracovní prostředí, Elektronizace úřadu – využití IT nástrojů, Hodnocení pracovního výkonu a Hodnocení Krajského úřadu Ústeckého kraje jako zaměstnavatele. Zaměstnanci hodnotili míru spokojenosti na stupnici 1–4, přičemž 1 je nejlepší a 4 nejhorší. U každé otázky byla také možnost „Nemohu posoudit“. Za každou kategorií následovala otevřená otázka, kde byl prostor pro vyjádření vlastních poznámek, připomínek a návrhů na zlepšení.

První oblastí, na kterou se dotazník zaměřoval, byla obecná spokojenost s obsahem práce. V této části zaměstnanci odpovídali na 4 otázky. Z dotazníků vyplývá, že převážná většina zaměstnanců je spokojena s tím, jak může ovlivňovat svou práci. Je zde ale relativně velká část (19 %), která svou spokojenost označila hodnocením „3“, což značí, že příliš spokojeni nejsou. Další otázka se týkala spokojenosti s rozmanitostí pracovní náplně. Více než polovina odpovědí byla známka „1“ a celkově 86 % všech dotázaných vyjádřilo svou spokojenost s rozmanitostí pracovní náplně.



Obrázek 28 - Dotazník rozmanitost a možnost ovlivňování práce

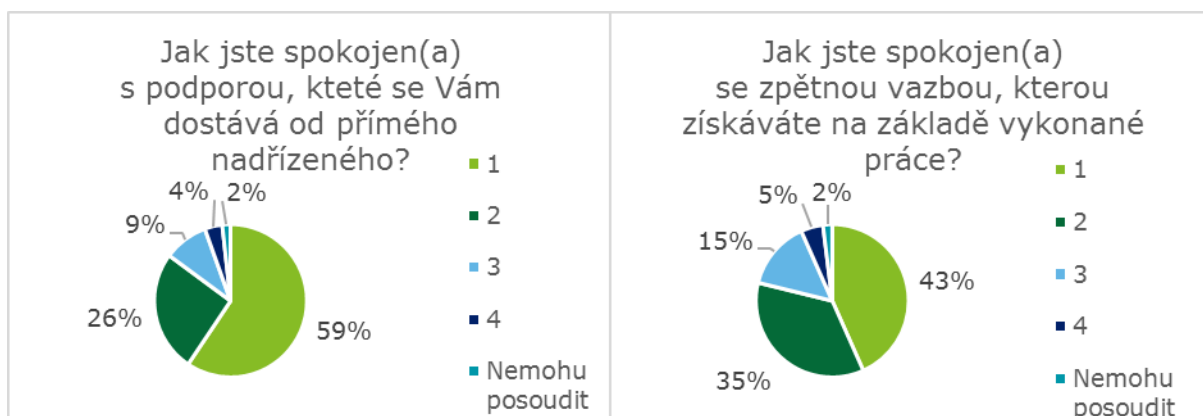
Třetí otázka byla zaměřená na spokojenost se zodpovědností, která se váže na pracovní úkony zaměstnanců. Podobně jako v předchozím případě se více než 80 % vyjádřilo, že je spokojeno s tím, jaká je jejich zodpovědnost za vykonávanou práci. Poslední otázka této oblasti se týkala kompetencí zaměstnanců. Také zde je většina zaměstnanců spokojena se stávajícím stavem, i když 15 % vyjádřilo svou mírnou nespokojenost.



Obrázek 29 - Dotazník míra zodpovědnosti a kompetence

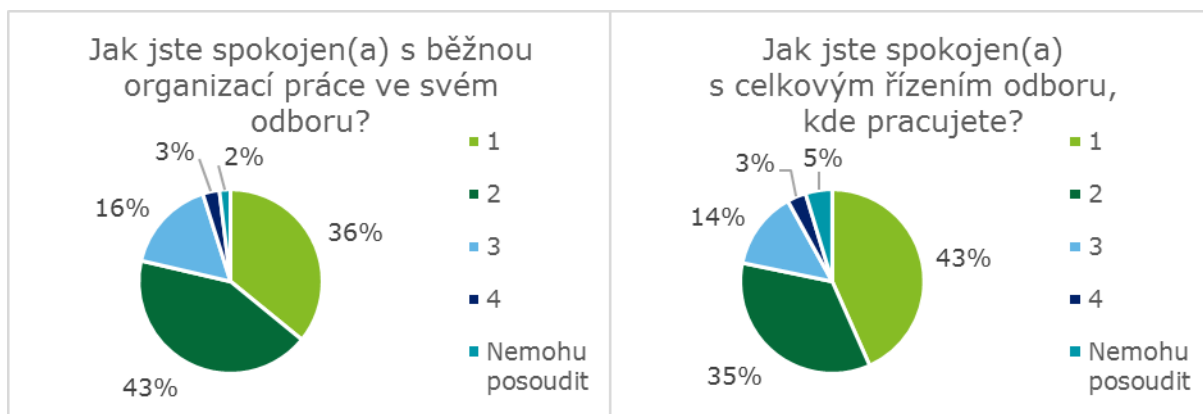
Pro tuto oblast se v otevřené otázce žádné téma neobjevovalo nijak často. Dvakrát se objevila odpověď poukazující na to, že by bylo třeba rozšířit některé kompetence tak, aby za oddělení mohlo dokumenty podepisovat více osob. Jinak nebylo poukázáno na žádné větší nedostatky, ani nebylo navrženo nic, co by bylo třeba zlepšit.

Druhá oblast nazvaná „Oblast řízení“ obsahovala 5 otázek. V první otázce respondenti odpovídali na to, jak jsou spokojeni s podporou od svého přímého nadřízeného a naprostá většina se vyjádřila jako spokojená. Druhá otázka sloužila ke zjištění spokojenosti se zpětnou vazbou. Opět se většina vyjádřila, že je spokojená, ale pětina zaměstnanců vyjádřila svou nespokojenost.



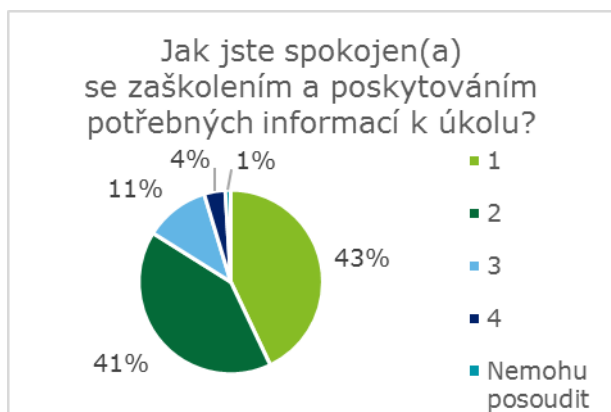
Obrázek 30 - Dotazník podpora nadřízeného a zpětná vazba

Třetí otázka se týkala spokojenosti s běžnou organizací práce v odboru, ve kterém zaměstnanec pracuje. Nejvíce zaměstnanců zvolilo odpověď „2“ a další velká část zvolila „1“, což znamená, že mezi zaměstnanci panuje spokojenost s organizací práce v odborech. Další otázka zjišťovala spokojenost s celkovým řízením odboru. Podíl spokojených zaměstnanců zůstal téměř totožný jako u předchozí otázky. Pouze v tomto případě bylo více odpovědí „1“ než „2“.



Obrázek 31 - Dotazník organizace práce a řízení odboru

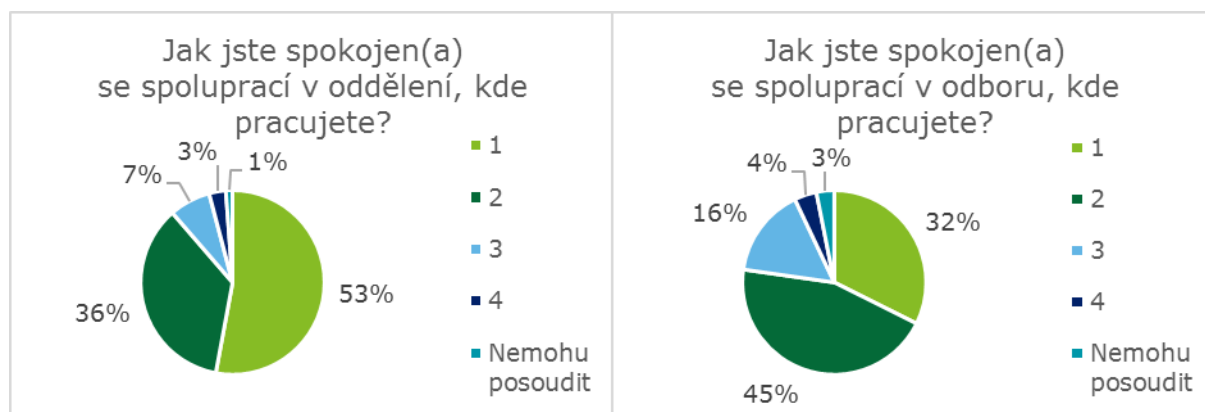
Poslední otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaškolením a poskytováním potřebných informací k úkolům. Více než 80 % zaměstnanců je s tím, jak probíhá zaškolení a jak jsou jim poskytovány potřebné informace spokojeno.



Obrázek 32 - Dotazník zaškolení a poskytování informací

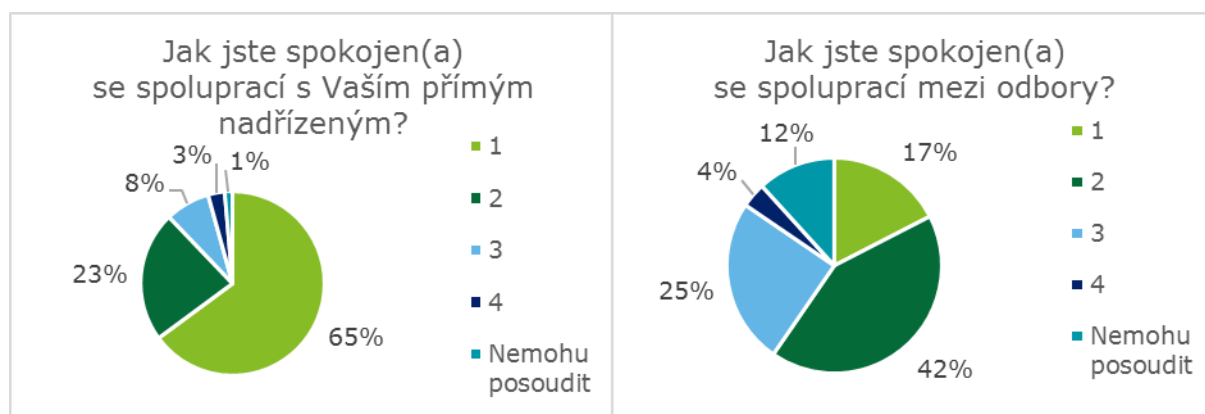
Třetí oblast „Vztahy v organizaci“ se skládala ze čtyř otázek. První otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni se spoluprací v rámci jejich oddělení. Téměř 90 % zaměstnanců je dle šetření spokojeno s tím, jak se v jejich odděleních spolupracuje, více než polovina dotázaných pak

dokonce uvedla, že je naprosto spokojena. Druhá otázka zjišťovala, jaká je spolupráce v rámci odborů. Také v rámci odborů převažuje spokojenost, ale více zaměstnanců vyjádřilo svoji spokojenost hodnotou „2“ a pětina je spíše nespokojená.



Obrázek 33 - Dotazník spolupráce v oddělení a odboru

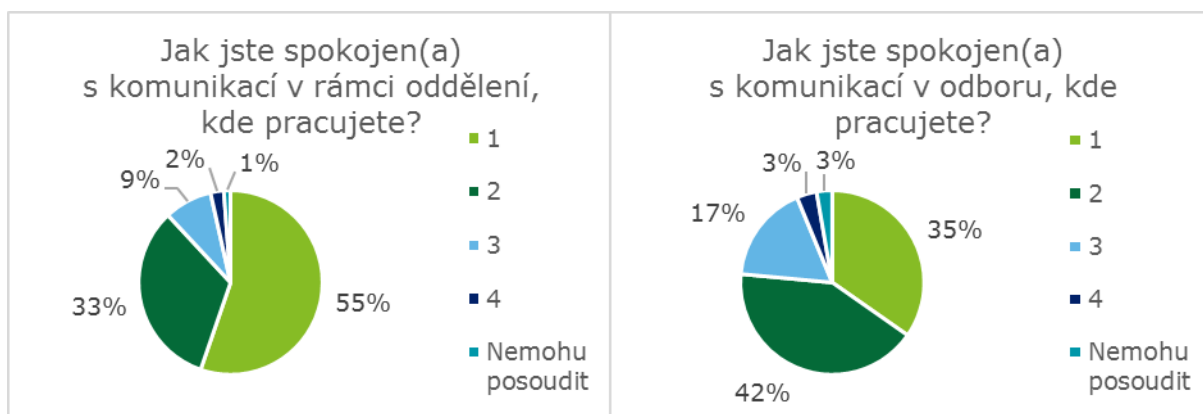
Třetí otázka oblasti zjišťovala, jaká je spokojenost se spoluprací zaměstnanců s jejich přímým nadřízeným. Dvě třetiny dotázaných jsou naprosto spokojeni se spoluprací s nadřízeným. Poslední otázka byla zaměřená na zjištění spokojenosti se spoluprací mezi odbory. Z grafu pod textem je patrné, že v tomto ohledu je spokojenost o něco nižší než v předchozích případech. Poměrně velká část se vyjádřila, že je spíše nespokojena se spoluprací s jinými odbory (25 %) a nezanedbatelná část se k otázce nedokázala vyjádřit (12 %).



Obrázek 34 - Dotazník spolupráce s nadřízeným a mezi odbory

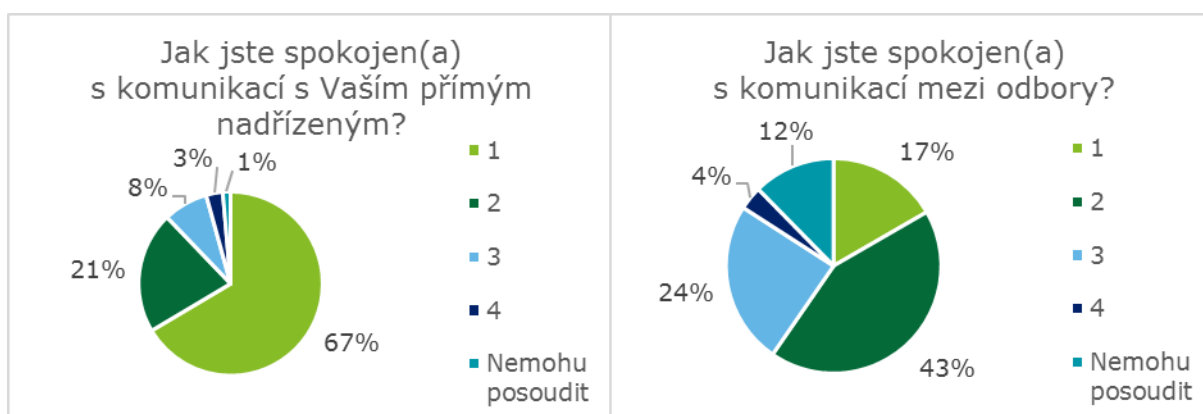
V otevřené otázce se několikrát objevilo, že spolupráce mezi odbory je v některých případech složitější, ale záleží především na konkrétních lidech a jejich ochotě spolupracovat, takže problém není celoodborový.

Čtvrtou oblastí byla „Komunikace v organizaci“, která se skládala ze 4 otázek. První otázka se zabývala komunikací v oddělení, kde zaměstnanec pracuje. Většina zaměstnanců je spokojená s tím, jak komunikace v rámci jejich oddělení funguje. Druhá otázka byla zaměřená na spokojenost s komunikací v odborech. Také zde je většina zaměstnanců spokojená, ale je zde i nezanedbatelná část méně spokojených zaměstnanců.



Obrázek 35 - Dotazník komunikace v oddělení a odboru

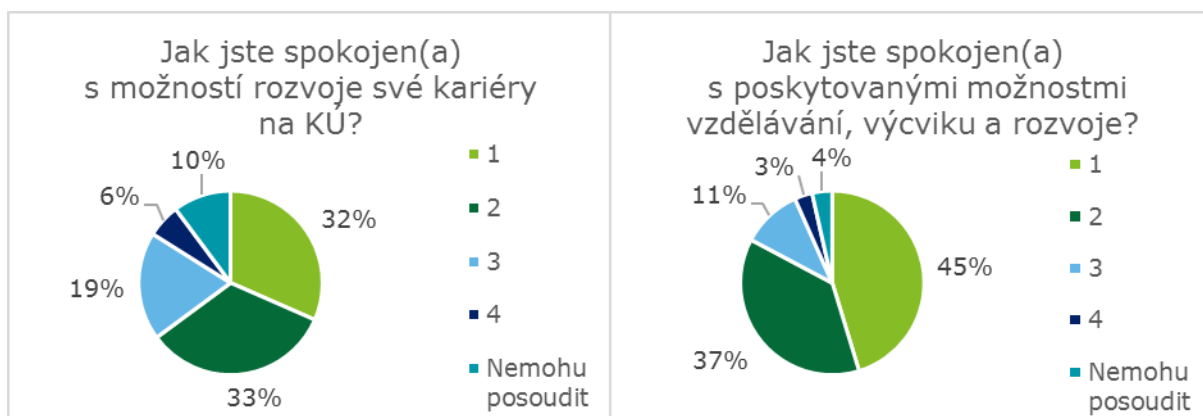
Třetí otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací s jejich přímým nadřízeným. Stejně jako u otázky zaměřené na spolupráci s nadřízeným, tak i s komunikací je spokojeno téměř 90 % zaměstnanců. Poslední otázka zjišťovala spokojenost s komunikací mezi odbory. Zde jsou výsledky téměř totožné jako u spolupráce, což znamená, že větší část je spokojená, ale téměř 30 % vyjádřilo určitou nespokojenost a 12 % nedokázalo situaci posoudit.



Obrázek 36 - Dotazník komunikace s nadřízeným a mezi odbory

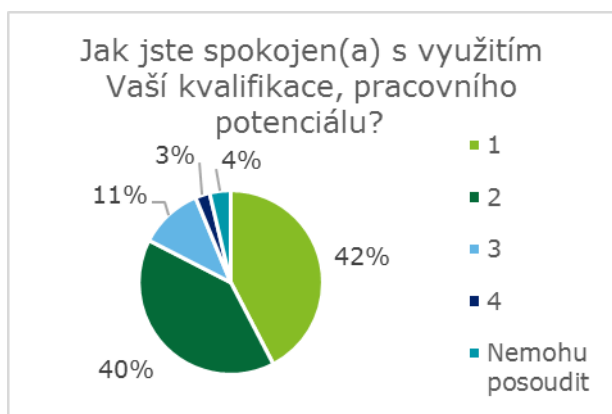
Odpovědi v otevřené otázce poukazují na to, že komunikace závisí na tom, s kým osoba jedná. Ve většině případů není v komunikaci problém, ale najdou se zaměstnanci, se kterými je obtížnější komunikovat a platí tedy to stejné jako u spolupráce.

Další oblastí v dotazníku byla „Osobní perspektiva“, ve které zaměstnanci odpovídali na 3 otázky. První otázka sloužila ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s možnostmi rozvoje jejich kariéry na krajském úřadě. Mezi zaměstnanci převládá spokojenost s možnostmi rozvoje, třetina jich je velmi spokojena, třetina spíše spokojena. Na druhou stranu čtvrtina dotazovaných zaměstnanců vyjádřila svou nespokojenost. Druhá otázka byla zaměřená na zjištění spokojenosti s poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje. S poskytovanými možnostmi je většina zaměstnanců spokojena.



Obrázek 37 - Dotazník rozvoj kariéry a možnosti vzdělávání

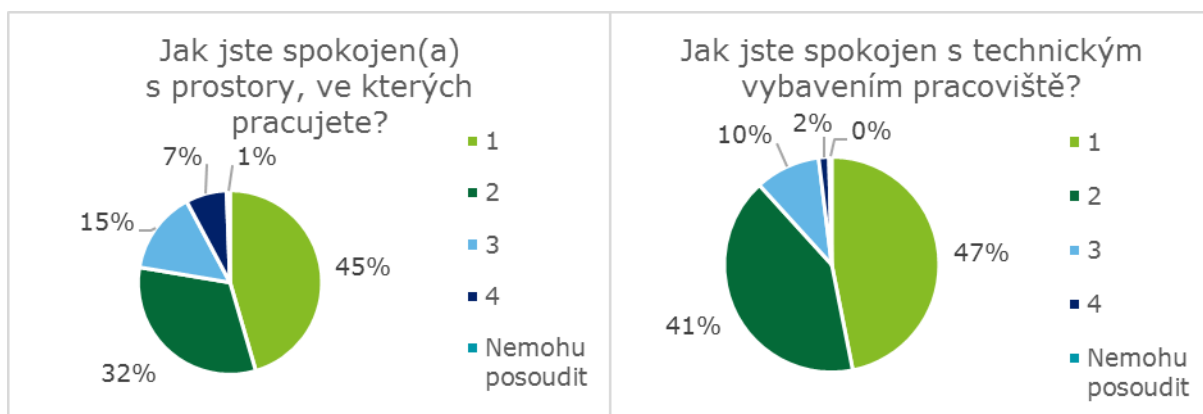
Poslední otázka této oblasti zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s využitím jejich kvalifikace a pracovního potenciálu. Více než 80 % je spokojeno s tím, jak využívají svůj potenciál a kvalifikaci.



Obrázek 38 - Dotazník využití kvalifikace a potenciálu

Z odpovědí uvedených v otevřené otázce vyplývá, že zaměstnancům chybí možnost přihlásit se na jazykový kurz. Zároveň je málo vzdělávacích kurzů a některé neodpovídají tomu, co by zaměstnanci potřebovali. Někteří ze zaměstnanců přímo uvedli, že nevidí možnosti kariérního růstu.

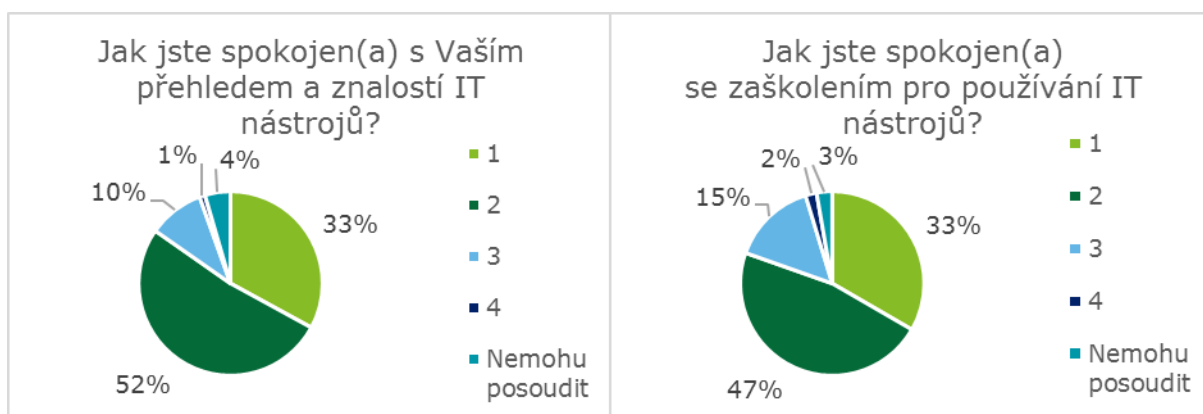
Šestá oblast dotazníku se zaměřovala na spokojenost v oblasti „Pracovní prostředí“ a skládala se ze dvou otázek. První otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prostory, ve kterých pracují. Většina uvedla, že je spokojena, přesto se více než 20 % respondentů vyjádřilo, že spokojeni nejsou. Ještě větší spokojenost panuje mezi zaměstnanci z hlediska technické vybavenosti pracoviště, se kterou je spokojeno téměř 90 %. Pouze 2 % dotazovaných zvolilo variantu „4“, která značí velkou nespokojenost.



Obrázek 39 - Dotazník prostory a technické vybavení

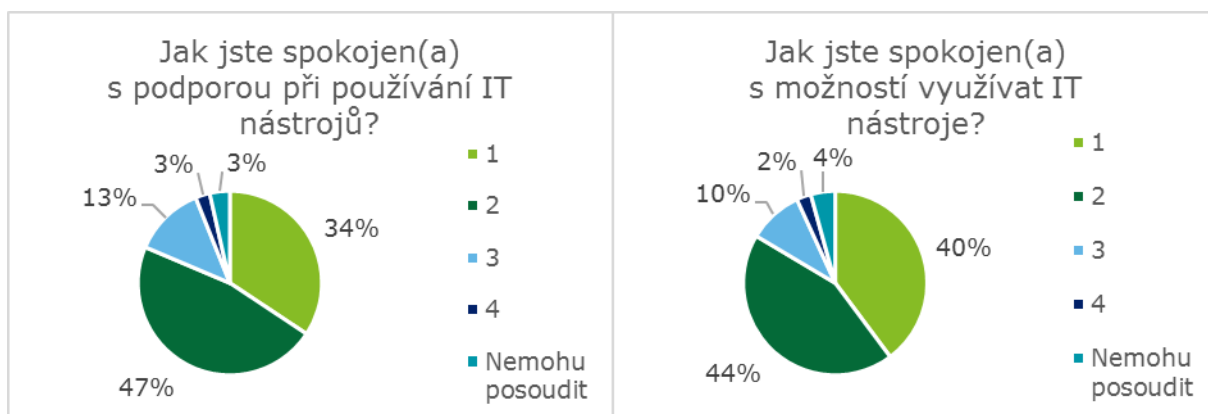
V otevřené otázce k této oblasti se objevilo nejvíce odpovědí. Velký počet zaměstnanců uvedl jako hlavní problém malé a přeplněné kanceláře, které neposkytují vhodné podmínky pro práci. Druhým zásadním problémem z pohledu zaměstnanců je špatný úklid společných prostor jako schodiště, kuchyňky a především toalet. Třetím problémem, který se v dotazníku objevuje častěji, je nedostatečný počet tiskáren. Vícekrát byly také zmíněny nevyhovující klimatické podmínky v kancelářích, které jsou do určité míry spojeny s velkým počtem osob v kancelářích a tím omezenou schopností dosažení kompromisu, který by vyhovoval všem.

Sedmou oblastí byla „Elektronizace úřadu – využití IT nástrojů“ obsahující 4 otázky. První otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s jejich přehledem a znalostmi IT nástrojů. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci jsou s jejich přehledem a znalostmi spokojeni. Cílem druhé otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaškolením pro používání IT nástrojů. Spokojenost je lehce nižší než u předchozí otázky a 17 % dotazovaných se vyjádřilo jako spíše nespokojeni.



Obrázek 40 - Dotazník znalosti a zaškolení IT

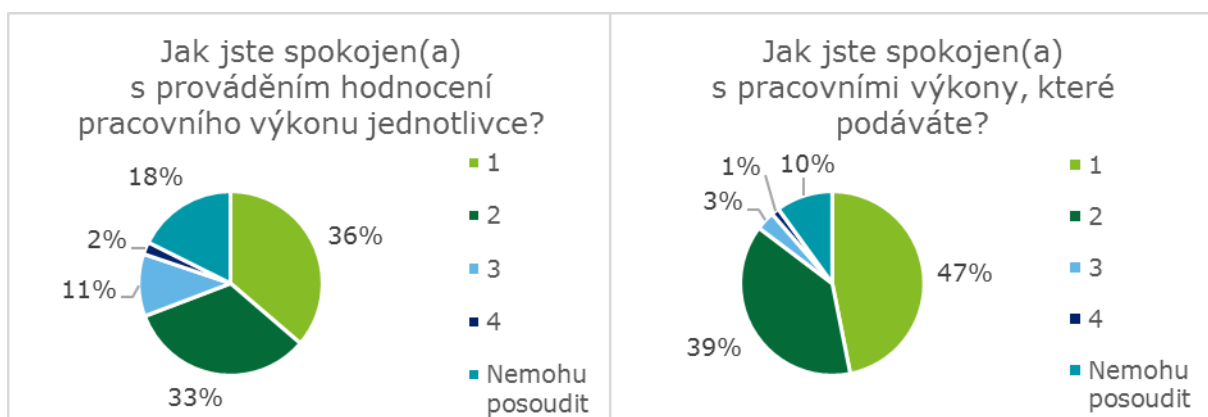
Třetí otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s podporou při používání IT nástrojů. Výsledky jsou podobné jako u předchozích otázek. Zaměstnanci jsou tedy spokojeni s podporou při používání IT nástrojů. Čtvrtá otázka zjišťovala spokojenost s možností využívat IT nástroje. Z dotazníků vyplývá, že i s možností využívat IT nástroje panuje mezi zaměstnanci spokojenost.



Obrázek 41 - Dotazník podpora a využívání IT

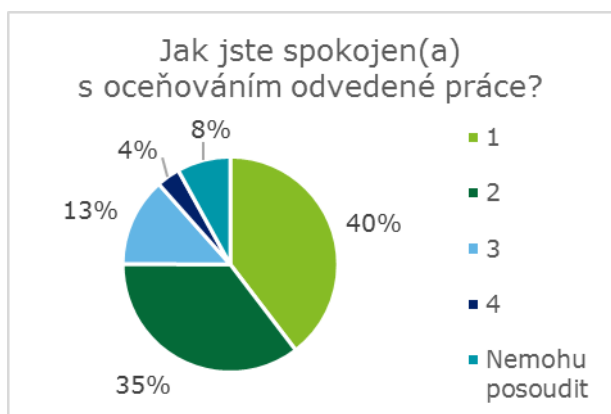
V otevřených otázkách byl stejně jako u pracovního prostředí zmíněn nedostatečný počet tiskáren na krajském úřadě. Několik zaměstnanců uvedlo, že by uvítali více školení v oblasti IT, jako například školení pro užívání word, excel a podobně.

Osmá oblast otázek se týkala „Hodnocení pracovního výkonu“ a obsahovala 3 otázky. První otázka byla zaměřená na spokojenost zaměstnanců s prováděním hodnocení jejich pracovního výkonu. Většina zaměstnanců je s prováděním hodnocení spokojena, ale existuje velké procento zaměstnanců (18 %), kteří uvedli, že nemohou posoudit, jestli jsou spokojeni nebo ne. Druhá otázka zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se svými pracovními výkony. Pouze 4 % zaměstnanců uvedla, že jsou se svými výkony nespokojeni a dalších 10 % nedokázalo na otázku odpovědět.



Obrázek 42 - Dotazník hodnocení a spokojenost s výkonem

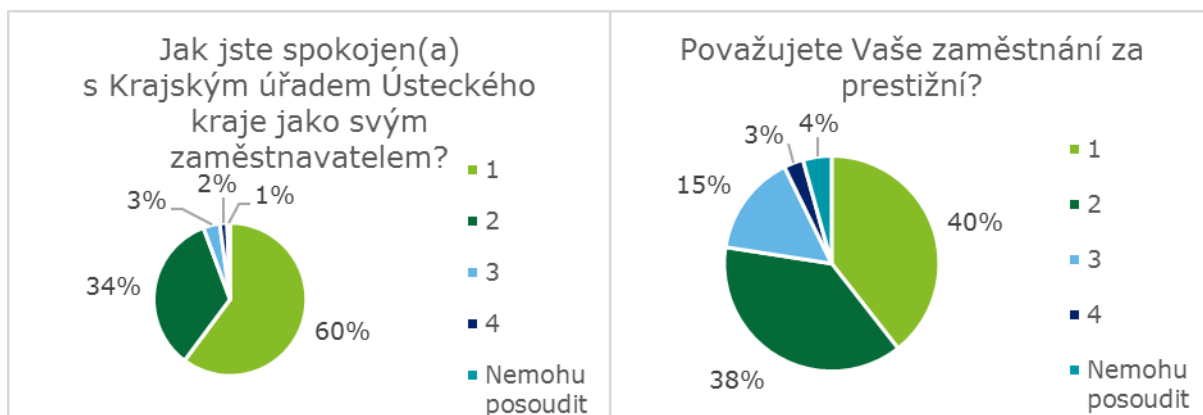
Třetí otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s oceňováním odvedené práce. Většina zaměstnanců, konkrétně 75 %, je spokojena s tím, jak je jejich práce oceňována.



Obrázek 43 - Dotazník oceňování práce

V odpovědích na otevřenou otázku se vícekrát objevila odpověď týkající se nespokojenosti s výší osobního ohodnocení. Někteří zaměstnanci rovněž uvedli, že jim chybí dostatečná zpětná vazba. Vícekrát se také objevila odpověď, že zaměstnanec nevěděl o tom, že je jeho pracovní výkon hodnocen.

Poslední oblastí dotazníku bylo „Hodnocení Krajského úřadu Ústeckého kraje jako zaměstnavatele“. Tato oblast zahrnovala 2 otázky. Na první otázku, která zjišťovala spokojenost zaměstnanců s krajským úřadem, jako se svým zaměstnavatelem odpovědělo 94 % zaměstnanců kladně a pouze 5 % se vyjádřilo, že je nespokojeno. Druhá otázka zjišťovala, zda zaměstnanci považují jejich zaměstnání za prestižní. Z výsledků vyplývá, že více než tři čtvrtiny svoje zaměstnání za prestižní považují.



Obrázek 44 - Dotazník zaměstnavatel a prestiž zaměstnání

Z otevřené otázky nebylo možné vybrat téma, které by se objevilo vícekrát.

Závěrečná otázka umožňovala zaměstnancům přidat další poznámky, připomínky a návrhy na zlepšení. V odpovědích bylo opakovaně zmíněno, že odbor sociálních věcí je personálně nedostatečně obsazen. Dále si zaměstnanci stěžovali na nízkou kvalitu a nabídku gastronomických služeb v prostředí úřadu. Poslední stížnost, která se objevila v dotazníku vícekrát, se týkala toho, že zaměstnanci nemají přístup na pracoviště před začátkem pracovní doby a v případě brzkého příchodu musí čekat venku před budovou.

7.2 Benchmarking kraju



Benchmarking
kraju.xlsx

Mobilní aplikace Deloitte CZ

Android



iOS



[Zpravodaje](#) | [Studie](#) | [Semináře](#) | [Novinky](#) | [Videa](#)

Deloitte.

Tato nabídka může obsahovat myšlenky, koncepty, know-how, metodiky, technologie, procesy a jiné obecné dovednosti Deloitte, které tvoří nebo mohou tvořit obchodní tajemství Deloitte ve smyslu ustanovení § 504 zák. č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Informace obsažené v této nabídce jsou proto důvěrné a jsou určeny pouze pro vnitřní potřebu příjemce této nabídky a případně též osob pověřených hodnocením podaných nabídek nebo provedením předmětného výběrového řízení. Jakékoli jiné použití, zejména pak poskytnutí v nabídce obsažených informací jiným třetím osobám, jejich zveřejnění nebo využití třetími stranami/pro potřebu subjektu mimo skupinu zadavatele může mít důsledky v souladu s příslušnými právními předpisy (trestní odpovědnost nevyjímaje) a je proto možné pouze s předchozím písemným souhlasem Deloitte Advisory s.r.o.

Deloitte Advisory s.r.o. vylučuje přijetí této nabídky popř. návrhu smlouvy s jakýmkoli dodatkem, změnou nebo odchylkou od této nabídky.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejích členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejích členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Více informací o naší globální síti členských firem je uvedeno na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve středoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.

© 2018 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.