



Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003

5. Nová organizační struktura

v rámci projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy
registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989

Název programu: Operační program Zaměstnanost

Název žadatele: Město Veltrusy

Datum vyhotovení: 14. 02. 2019



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OBSAH

1.	Základní údaje	2
2.	Úvod	3
3.	Metodický přístup ke zpracování části 5. Nová organizační struktura.....	4
3.1	Fáze 1: sběr podkladů a dat	4
3.2	Fáze 2: analýza podkladových dokumentů	4
3.3	Fáze 3: návrh nové organizační struktury	4
4.	Nová organizační struktura	5
4.1	Organizační struktura Městského úřadu Veltrusy.....	5
4.2	Benchmarking	8
4.2.1	Porovnání organizačních struktur obecních a městských úřadů	11
4.3	Zjištění	12
5.	Seznam zkratk	14
6.	Seznam Schémat a tabulek	15
6.1	Seznam schémat.....	15
6.2	Seznam tabulek.....	15



1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Název projektu: Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003
registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989

Část projektu: 5. Nová organizační struktura

Objednatel:

Název: Město Veltrusy (dále také „Zadavatel“)

Adresa: Palackého 9,
277 46 Veltrusy

Kontaktní osoba: Mgr. Filip Volák, starosta

Dodavatel:

Název: BDO Advisory s.r.o. (dále také „Zpracovatel“)

Adresa: Karolinská 661/4
186 00 Praha 8

Kontaktní osoba: Ing. Petr Štětka, manager



2. ÚVOD

Záměrem projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003 reg.č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989 (dále jen „Projekt“) je zvýšení akceschopnosti a efektivity Městského úřadu (dále jen „MěÚ“) Veltrusy, v oblasti strategického plánování a operativního řízení. Dílčími cíli Projektu jsou konkrétní aktivity vedoucí ke zvýšení využívání kapacit úřadu s důrazem na zvýšení kompetencí pracovníků a vybudování zázemí pro projektové a procesní řízení, vedení a řízení zaměstnanců cestou zlepšení interní komunikace a zvyšováním kvality procesů. Projekt je rozdělen do následujících jedenácti částí:

1. Vyhodnocení vytíženosti jednotlivých pracovníků,
2. Vyhodnocení úrovně potenciálů potřebných kompetencí vedoucích pracovníků,
3. Vyhodnocení úrovně potenciálu potřebných kompetencí řádových pracovníků,
4. Audit personálních procesů,
5. Nová organizační struktura,
6. Analýza pracovních smluv,
7. Analýza směrnic úřadu,
8. Kompetenční model úřadu,
9. Popis pracovních míst,
10. Aktualizované pracovní náplně,
11. Systém hodnocení a odměňování.

Pátá část Projektu Nová organizační struktura (dále jen „Pátá část“) se zabývá návrhem nové organizační struktury MěÚ Veltrusy. Zpracovatel se zaměřil na vhodné změny organizační struktury úřadu, které reagují na stávající potřeby zaměstnanců MěÚ Veltrusy. Zpracovatel navrhl vhodné úpravy analyzovaných dokumentů na základě analýzy stávající organizační struktury a benchmarkingu organizačních struktur dalších obcí a měst.

Projekt Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003 registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989 vznikl díky finančnímu příspěví Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.



3. METODICKÝ PŘÍSTUP KE ZPRACOVÁNÍ ČÁSTI 5. NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Kapitola uvádí metodický přístup společnosti BDO Advisory s.r.o. ke zpracování části 5. Nová organizační struktura realizované v rámci Projektu.

3.1 Fáze 1: sběr podkladů a dat

V rámci této podkapitoly jsou shrnuty podklady, z nichž bylo při zhotovení páté části Projektu vycházeno. Provedená analýza byla založena převážně na:

- podkladech a souborech poskytnutých Zadavatelem,
- podkladech, veřejně dostupných zdrojích (zejména informační stránky obcí) a dobré praxi Zpracovatele z realizace zakázek s obdobným předmětem plnění.

Uvedené podklady byly doplněny o informace získané z jednání se zástupci vedení města Veltrusy, ze strukturovaných rozhovorů s deseti zaměstnanci MěÚ Veltrusy (z celkového počtu 15), z e-mailové a telefonické komunikace.

3.2 Fáze 2: analýza podkladových dokumentů

Podkapitola popisuje fázi, v rámci níž došlo k analýze podkladových materiálů a k vlastnímu šetření.

Na základě obdržených podkladů a veřejně dostupných zdrojů informací byly provedeny následující práce:

- analýza organizační struktury MěÚ Veltrusy.

Pro potřeby zjištění vhodné podoby stávající organizační struktury MěÚ Veltrusy byl vytvořen benchmarking organizační struktury měst a obcí. Seznam měst je definován v rámci Přílohy č. 5 Smlouvy o poskytnutí služby zakázky malého rozsahu s názvem „Moderní a otevřený úřad Veltrusy VZ003“. Zpracovatel pro potřeby benchmarkingu vykonal následující činnosti:

- analýza organizační struktury MěÚ Smečno,
- analýza organizační struktury MěÚ Týnec nad Labem,
- analýza organizační struktury Úřadu městyse (dále jen „ÚM“) Zlonice,
- analýza organizační struktury Obecního úřadu (dále jen „OÚ“) Hovorčovice,
- analýza organizační struktury OÚ Lány,
- analýza organizační struktury OÚ Vinařice,
- analýza organizační struktury OÚ Mukařov,
- analýza organizační struktury OÚ Velký Osek.

3.3 Fáze 3: návrh nové organizační struktury

Na základě provedených analýz byl vypracován návrh nové organizační struktury, které Zpracovatel uvedl v části 4.3 Zjištění.



4. NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Tato část projektu se zabývá možnou podobou nové organizační struktury MěÚ Veltrusy. Zpracovatel se věnoval analýze vývoje organizační struktury MěÚ Veltrusy od roku 2002 do současnosti. Dále se Zpracovatel zaměřil v rámci benchmarkingu na porovnání aktuální organizační struktury MěÚ Veltrusy a organizačních struktur dalších měst a obcí obdobné populační velikosti a polohy.

4.1 Organizační struktura Městského úřadu Veltrusy

Tato kapitola přináší přehled o organizační struktuře MěÚ Veltrusy. Došlo ke změnám v organizační struktuře MěÚ Veltrusy. Následující tabulka zobrazuje vývoj organizační struktury MěÚ Veltrusy v rozmezí let 2002 až 2017. Během sledovaného období došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců MěÚ Veltrusy a vybraných uvolněných zastupitelů města Veltrusy.

Tabulka 1 Vývoj organizační struktury MěÚ Veltrusy

Úseky obecního úřadu	Uvolněný zastupitel / Pracovní úvazek (HPP)							
	2002	2006	2007	2011	2014	2015	2015	2017
Starosta obce	1	1	1	1	1	1	1	1
Místostarosta obce	-	1	1	1	1	1	1	1
Asistent starosty	-	-	-	-	-	-	1	1
Úsek matriky								
Matrikář	1	1	1	1	1	1	1	1
Úsek ekonomicko-správní								
Hospodář	1	-	-	-	-	-	-	-
Ekonom	-	1	1	1	1	1	1	1
Hospodářsko-správní pracovník	1	1	1	1	1	-	-	-
Referent hospodářsko-správní agendy	-	-	-	-	-	1	1	1
Referent vnitřní správy	-	-	-	-	1	1	1	1
Úsek technických služeb								
Zámečník	1	1	1	1	1	-	-	-
Řidič	1	1	1	-	-	-	-	-
Zedník	1	1	1	1	1	-	-	-
Mechanik	-	-	-	1	1	-	-	-
Elektromechanik	-	-	-	1	1	-	-	-
Hrobník	1	1	1	1	1	-	-	-
Uklízečka	1	0,5	0,5	0,75	-	-	-	-
Vedoucí pracovník technický služeb	-	-	-	-	-	1	1	1
Pracovník technických služeb	-	-	-	-	-	3	3	4
Správce pohřebiště	-	-	-	-	-	1	-	-

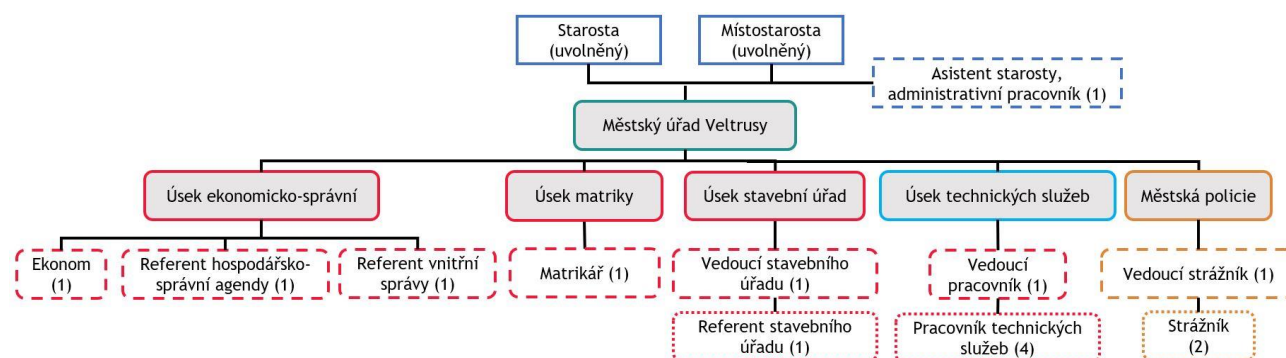


Úseky obecního úřadu	Uvolněný zastupitel / Pracovní úvazek (HPP)							
	2002	2006	2007	2011	2014	2015	2015	2017
Úsek stavební úřad								
Vedoucí stavebního úřadu	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativní pracovník	1	-	-	-	-	-	-	-
Referent stavebního úřadu	-	1	1	1	1	1	1	1
Městská policie								
Strážník	-	-	1	1	2	1	1	2
Vedoucí strážník	-	-	-	-	-	1	1	1
Celkem pracovních úvazků MěÚ Veltrusy (v HPP)	11	11,5	12,5	13,75	15	15	15	17

Zdroj: MěÚ Veltrusy

Organizační struktura města Veltrusy a MěÚ Veltrusy je v současnosti tvořena 4 úseky městského úřadu a Městskou policií Veltrusy. Vedením MěÚ Veltrusy je pověřen starosta a místostarosta města.

Schéma 1 Stávající organizační struktury MěÚ Veltrusy v říjnu 2018



Zdroj: MěÚ Veltrusy

V současné době je na hlavní pracovní poměr městem Veltrusy zaměstnáno 15 osob a 2 uvolnění zastupitelé města. Přehled jednotlivých pracovních pozic a počet zaměstnanců na těchto pozicích zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 2 Organizační struktura MěÚ Veltrusy v říjnu 2018

Úseky obecního úřadu	Uvolněný zastupitel / Pracovní úvazek (HPP)
Starosta obce	1
Asistent starosty obce, administrativní pracovník	1
Místostarosta	1
Úsek matriky	
Matrikář	1
Úsek ekonomicko-správní	



Úseky obecního úřadu	Uvolněný zastupitel / Pracovní úvazek (HPP)
Ekonom	1
Referent hospodářsko-správní agendy	1
Referent vnitřní správy	1
Úsek technických služeb	
Vedoucí pracovník	1
Pracovník technických služeb	4
Úsek stavební úřad	
Vedoucí stavebního úřadu	1
Referent stavebního úřadu	1
Městská policie	
Vedoucí strážník	1
Strážník	2
Celkem počet zaměstnanců MěÚ Veltrusy (v HPP)	17

Zdroj: MěÚ Veltrusy

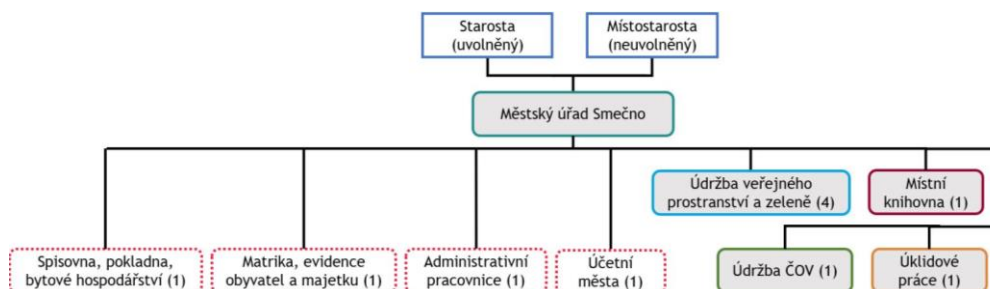


4.2 Benchmarking

Tato kapitola se zabývá porovnáním organizačních struktur vybraných městských a obecních úřadů. Výsledkem by mělo být zjištění vhodných úprav organizační struktury MěÚ Veltrusy, které navazuje na 1. část Vyhodnocení vytiženosti jednotlivých pracovníků Projektu.

Organizační struktura Městského úřadu Smečno

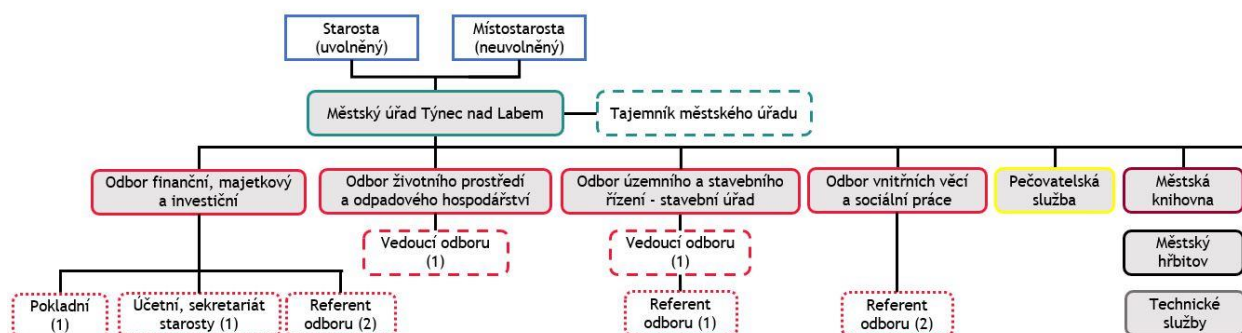
Schéma 2 Stávající organizační struktury Městského úřadu Smečno



Zdroj: MěÚ Smečno¹

Organizační struktura Městského úřadu Týnec nad Labem

Schéma 3 Stávající organizační struktury Městského úřadu Týnec nad Labem



Zdroj: MěÚ Týnec nad Labem²

¹ Referáty Městského úřadu, Městský úřad Smečno.

Dostupné z: <http://www.smecno-mesto.cz/referaty-mestskeho-uradu/os-1004>

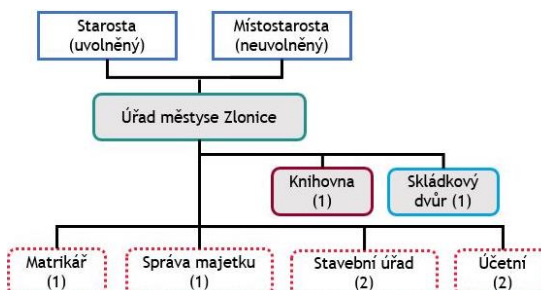
² Odbory, Městský úřad Týnec nad Labem.

Dostupné z: <http://www.tynecnadlabem.cz/default/?pageId=105&pageSpace=5&archive=0>



Organizační struktura Úřadu městyse Zlonice

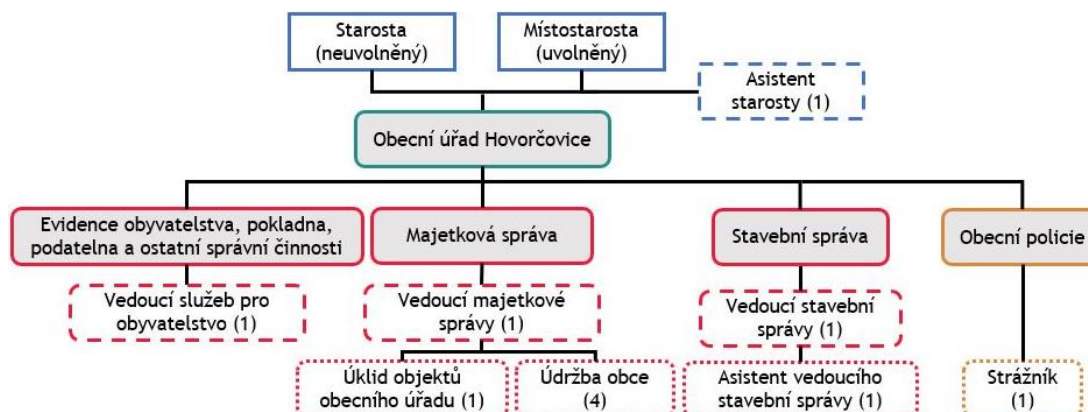
Schéma 4 Stávající organizační struktury Úřadu městyse Zlonice



Zdroj: ÚM Zlonice³

Organizační struktura Obecního úřadu Hovorčovice

Schéma 5 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Hovorčovice



Zdroj: OÚ Hovorčovice⁴

³ Úřad městyse Zlonice a jejich členové, Úřad městyse Zlonice.

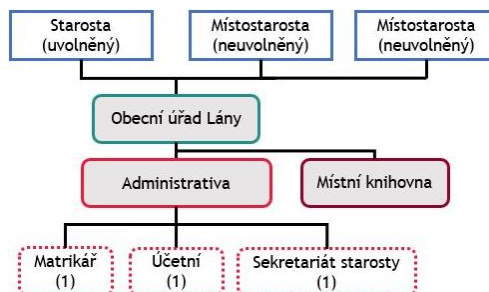
Dostupné z: <http://www.zlonice.cz/obcan/urad-mestyse/item/5-urad-mestyse-zlonice>

⁴ Data poskytnutá starostou obce Hovorčovice (ORP Brandýs nad Labem-Stará Boleslav).



Organizační struktura Obecního úřadu Lány

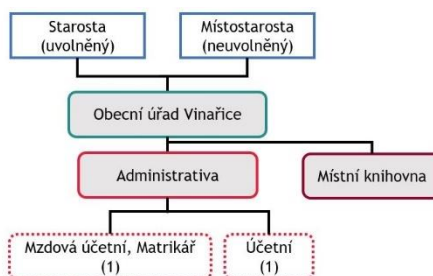
Schéma 6 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Lány



Zdroj: OÚ Lány⁵

Organizační struktura Obecního úřadu Vinařice

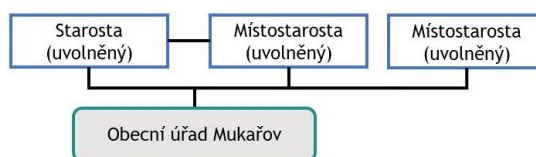
Schéma 7 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Vinařice



Zdroj: OÚ Vinařice⁶

Organizační struktura Obecního úřadu Mukařov

Schéma 8 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Mukařov



Zdroj: OÚ Mukařov⁷

⁵ Kontakty na OÚ Lány, Obecní úřad Lány.

Dostupné z: <http://www.obec-lany.cz/cz/kontakty-na-ou-lany>.

⁶ Kontakty, Obecní úřad Vinařice.

Dostupné z: <http://www.ouvinarice.cz/kontakty.php>.

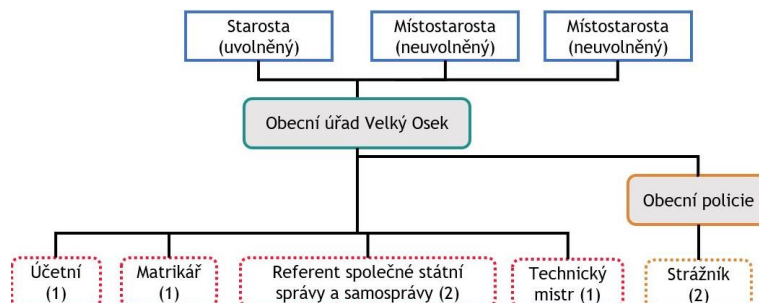
⁷ Obecní úřad a samospráva, Obecní úřad Mukařov.

Dostupné z: <http://mukarov.cz/obecni-urad-a-samosprava/obec-a-jeji-organy/vedeni-obce.htm>



Organizační struktura Obecního úřadu Velký Osek

Schéma 9 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Velký Osek



Zdroj: OÚ Velký Osek⁸

4.2.1 Porovnání organizačních struktur obecních a městských úřadů

Následující tabulka přináší porovnání personálních kapacit úřadů obcí, měst a městysu se shodnou populační velikostí. Tabulka zejména sleduje počet uvolněných zastupitelů a vedoucích pracovníků úřadů. Dále byl sledován počet pracovníků samosprávy, mezi niž byly zahrnuti vedoucí pracovníci úseku a odborů, účetní, referenti, asistenti starostů a pracovníci sekretariátu. Do počtu pracovníků úřadu jsou také zahrnuti zaměstnanci úřadů vykonávající přenesenou působnost státní správy, a to činnosti v agendě matriky. Matrikáři vykonávají zpravidla i další pracovní činnosti související s výkonem samosprávy. Z porovnání personálních kapacit úřadů je zřejmé, že v průměru mají úřady čtyři zaměstnance pro výkon samosprávných činností. Jedno město zaměstnávalo v současnosti tajemníka městského úřadu. Do výpočtu nejsou zahrnuti zaměstnanci OÚ Mukařov, jelikož informace o personálních kapacitách nebylo možné zajistit.

⁸ Struktura úřadu, Obecní úřad Velký Osek.

Dostupné z: <http://www.velky-osek.cz/obecni-urad/struktura-uradu/>



Tabulka 3 Porovnání personálních kapacit úřadů v rámci benchmarkingu

Uvolněný zastupitel / Pracovní úvazek (HPP)	MěÚ Veltrusy	MěÚ Smečno	MěÚ Týnec nad Labem	ÚM Zlonice	OÚ Hovorčovice
Starosta obce	Uvolněný	Uvolněný	Uvolněný	Uvolněný	Neuvolněný
Místostarosta	Uvolněný	Neuvolněný	Neuvolněný	Neuvolněný	Uvolněný
Místostarosta	-	-	-	-	-
Tajemník úřadu	-	-	1	-	-
Asistent starosty	1	-	-	-	1
Pracovníci samosprávy ⁹	4	4	7	4	2
Celkem pracovníků úřadu	5	4	8	4	3
Uvolněný zastupitel / Pracovní úvazek (HPP)	OÚ Lány	OÚ Vinařice	OÚ Mukařov	OÚ Velký Osek	Průměrná velikost úřadu
Starosta obce	Uvolněný	Uvolněný	Uvolněný	Uvolněný	Uvolněný
Místostarosta	Neuvolněný	Neuvolněný	Uvolněný	Neuvolněný	Neuvolněný
Místostarosta	Neuvolněný	-	Uvolněný	Neuvolněný	-
Tajemník úřadu	-	-	-	-	-
Asistent starosty	1	-	-	1	-
Pracovníci samosprávy ¹⁰	2	2	-	2	4
Celkem pracovníků úřadu	3	2	-	3	4

Zdroj: MěÚ Veltrusy; OÚ obcí, MěÚ měst, ÚM srovnávaných obcí

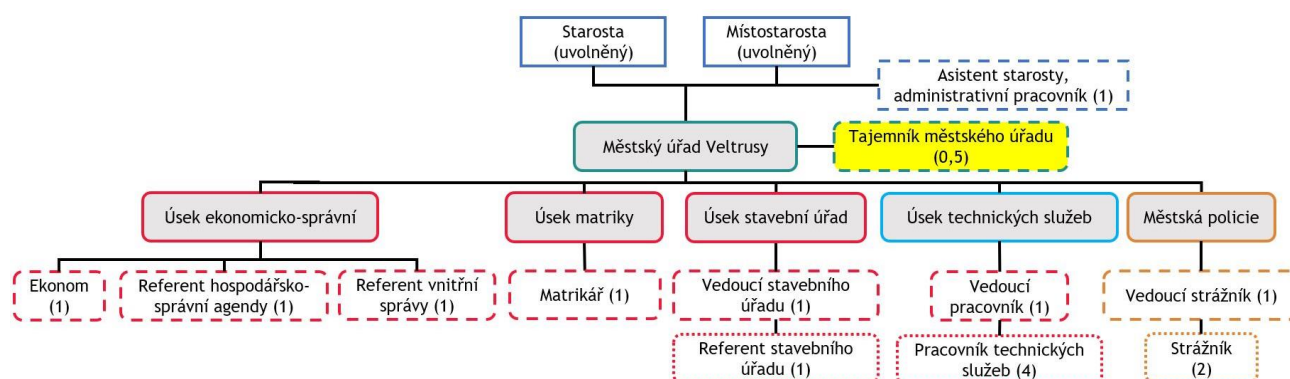
4.3 Zjištění

Vzhledem k závěrům první části (viz 1. Vyhodnocení vytiženosti jednotlivých pracovníků) se Zpracovatel přiklání k níže uvedenému návrhu organizační struktury Městského úřadu Veltrusy (viz následující schéma). Dle Zpracovatele by bylo vhodné vytvoření nové pracovní pozice tajemníka městského úřadu na částečný úvazek (0,5 HPP), který by byl odpovědný za chod MěÚ Veltrusy. V případě potřeby by mohlo město Veltrusy změnit pracovní úvazek na plný úvazek (1 HPP). Dle provedeného benchmarkingu je zřízení pozice tajemníka městského úřadu využívanou praxí, a proto je vhodné tuto pracovní pozici vytvořit i s přihlédnutím na výsledky analýzy vytiženosti zaměstnanců pověřených činnostmi souvisejících se samosprávou města (viz část 1. Vyhodnocení vytiženosti pracovníků).

^{9,10} Zaměstnanci úřadu vykonávající činnosti samosprávy



Schéma 10 Návrh nové organizační struktury Městského úřadu Veltrusy



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní náplň tajemníka definuje § 110 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a mezi činnosti svěřené do jeho gesce patří:

- odpovědnost za plnění úkolů městského úřadu v samostatné i přenesené působnosti,
- plnění úkolů uložených mu zastupitelstvem města, starostou a místostarostou,
- stanovení platů zaměstnanců města zařazených do obecního úřadu,
- vydávání vnitřních směrnic městského úřadu,
- participace na zasedáních zastupitelstva města s hlasem poradním.

Tajemník by dle dané legislativy mohl převzít část agendy pracovních pozic úseku ekonomicko-správního. Obzvláště by bylo vhodné tajemníka městského úřadu pověřit pracovními činnostmi, jež jsou v současnosti v gesci ekonoma a jejich vykonávání neúměrně zvyšuje jeho pracovní vytíženost. Dle provedených analytických prací by tajemník MěÚ mohl vykonávat následující činnosti:

- inventurní činnost,
- úpravy rozpočtu města,
- administrace dotací a grantů.



5. SEZNAM ZKRATEK

Tabulka 4 Seznam zkratk

Zkratka	Význam
MěÚ	Městský úřad
OÚ	Obecní úřad
ÚM	Úřad městyse



6. SEZNAM SCHÉMAT A TABULEK

6.1 Seznam schémat

Schéma 1 Stávající organizační struktury MěÚ Veltrusy v říjnu 2018	6
Schéma 2 Stávající organizační struktury Městského úřadu Smečno	8
Schéma 3 Stávající organizační struktury Městského úřadu Týnec nad Labem	8
Schéma 4 Stávající organizační struktury Úřadu městyse Zlonice	9
Schéma 5 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Hovorčovice.....	9
Schéma 6 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Lány	10
Schéma 7 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Vinařice.....	10
Schéma 8 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Mukařov	10
Schéma 9 Stávající organizační struktury Obecního úřadu Velký Osek	11
Schéma 10 Návrh nové organizační struktury Městského úřadu Veltrusy	13
Schéma 11 Návrh nastavení procesu objednávky a nákupu zboží.....	Chyba! Záložka není definována.

6.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj organizační struktury MěÚ Veltrusy	5
Tabulka 2 Organizační struktura MěÚ Veltrusy v říjnu 2018	6
Tabulka 3 Porovnání personálních kapacit úřadů v rámci benchmarkingu	12
Tabulka 4 Seznam zkratk	14