



#Moderný magistrát

#Pre Bratislavčanky a Bratislavčanov

Mestské zdieľané služby: stav projektu

PPP | Dátum: 24. máj 2022



Agenda

Stav projektu Mestské zdieľané služby (MZS)

1. Zrealizované aktivity: október 2021 – máj 2022
2. **Výsledky procesnej analýzy** mestských organizáciách
3. **Návrh** organizačnej štruktúry, právnej formy a finančného modelu
4. Plánované aktivity: máj – jún 2022



Zrealizované aktivity projektu MZS:

október '21 – apríl/máj '22

- Schválenie projektovej idey (30.09.2021)
- Uskutočnenie VO na externého dodávateľa analýzy podporných činností v mestských organizáciách (30.09. - 21.12.2021): víťaz PricewaterhouseCoopers (PwC)
- Procesná analýza (PwC) - zber dát (dotazníky) z mestských organizácii a spracovanie (03.01.-29.04.2022)
- Informácia o projekte pre PPP (30.11.) a Mestské zastupiteľstvo: komisia pre kultúru (1.12.), komisia pre sociálne veci (8.12.), komisia pre školstvo (9.12.)
- Nulté Riadiace grémium (09.02.2022)
- Schválenie projektového zámeru v Portfóliovom grémiu (22.02.2022)
- Podpísanie memoranda o spolupráci medzi HM SR BA a AmCham (Fórum centier zdieľaných služieb - BSCF) (28.03.): konzultácia návrhov dizajnu MZS, príklady dobrej praxe, spolupráca na popularizačných eventoch
- Príprava dizajnu Centra: mzdová inventúra v ROPO, návrh finančného modelu, právnej formy a organizačnej štruktúry, IT infraštruktúra (od 15.02.)
- Zverejnenie inzerátu na miesto riaditeľa CZS (08.04.-12.05)
- Prezentácia výsledkov analýzy pre dotknuté strany: Riadiace grémium, štatutári mestských organizácii, členovia BSCF, respondenti dotazníka z mestských organizácii (29.4.-12.05.)



Výsledky procesnej analýzy mestských organizáciách

január – apríl '22

- Analýza mapovala 37 mestských organizácií za obdobie roka 2021 (21 RO, 11 PO, 5 iných)
- Približne polovicu všetkého času, ktorý venujú zamestnanci organizácií podporným činnostiam, zaberajú tieto agendy: Ekonomika a účtovníctvo (55 000 hod) a Personalistika a mzdy (41 000 hod)
- Najviac výstupov generovali: Ekonomika 86%, Personalistika 5%, Správa budov 3,5%, Ostatné činnosti 5,5%
- Náklady organizácií na podporné činnosti sa týkajú hlavne miezd (3,1 mil. EUR), externe dodávaných služieb (800 000 Eur) a IT programov (177 000 Eur).
 - Takmer polovicu z nákladov na externe dodávané služby predstavuje Správa budov napr. upratovanie, stráženie, údržbárske činnosti, stavebné úpravy
 - Zo všetkých identifikovaných podporných činností (205) je 62% externe dodávaných (127) = aspoň jedna mestská organizácia si tieto činnosti zabezpečuje cez externého dodávateľa
- Riaditelia organizácií ako aj ich vedúci zamestnanci sa zhodli, že najväčší potenciál na zdieľanie majú nasledovné okruhy činností: verejné obstarávanie, IT služby, právne služby
- 62 % respondentov označilo všetky alebo väčšinu podporných činností ako štandardizovaných. Štandardizácia je dôležitý predpoklad centralizácie podporných činností.
- Obavy respondentov dotazníka v súvislosti so zavádzaním zdieľaných služieb: zdĺhavosť a nedostatok operatívosti, neochota prijímať zmeny, byrokratická záťaž



Organizačné forma pre mestské zdieľané služby

„Greenfield“ vs. „brownfield“

„Brownfield“



Mestské zdieľané služby ako súčasť existujúcej organizácie

Popis daného riešenia

- Organizácia zdieľaných služieb sa stane súčasťou existujúcej organizácie (magistrátu alebo vybranej mestskej organizácie)
- Možná plná integrácia do existujúcich štruktúr alebo vytvorenie „business unit“ zdieľaných služieb

Výhody

- Nie je potrebné vytvárať novú organizáciu
- Jednoduchší rozbeh, lebo sa nezačína od nuly
- Lepšie prepojenie existujúcich skúseností a know-how vo verejnej správe so zdieľanými službami

Nevýhody

- Fungovanie ako „štát v štáte“ a preťaženie existujúcich vedúcich dodatočnými internými zákazníkmi (+40 a viac šéfov RoPo)
- Zaťaženie „core“ fungovania zdieľaných služieb existujúcimi procesmi
- Extrémny nárast počtu zamestnancov (magistrátu)

„Greenfield“



Mestské zdieľané služby ako nová organizácia

Odporúčanie pre ďalšie pokračovanie projektu

- Organizácia zdieľaných služieb vznikne v novej organizácii, ktorá bude založená s hlavou činnosťou poskytovania podporných služieb
- Budovanie vlastnej štruktúry podporných služieb

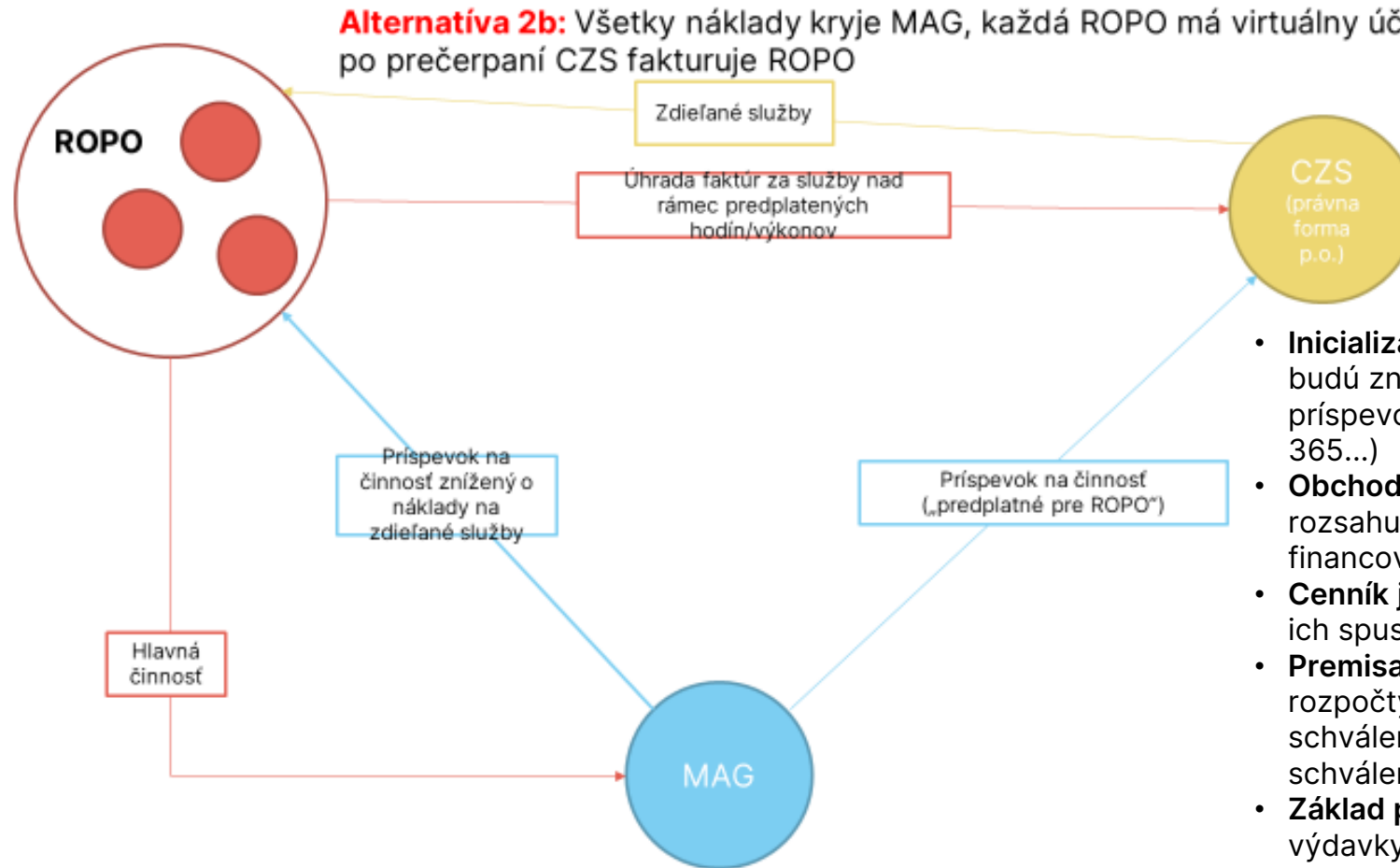
- Nový jednotný štandard procesov bez zaťaženia existujúcimi procesmi s lepšou možnosťou škálovania a flexibility
- Možnosť outsourcingu vybraných podporných služieb z magistrátu do tejto organizácie
- Centrálny vedúci tím pre podporné služby

- Prácnosť založenia novej organizácie a jej rozbeh od nuly
- Nevyhnutnosť inteligentne nastaviť interface k magistrátu, napr. v oblasti IT nie je zmysluplné mať rozvojové IT témy na magistráte aj v organizácii Mestských zdieľaných služieb
- Riziko zdvojenia vybraných funkcií



Finančný model: odporúčaná alternatíva 2b

Predplatné na služby je kryté z rozpočtu MAG, po prečerpaní fakturácia



- **Inicializačné náklady** na spustenie zdieľaných služieb budú znášať zákazník RoPo, pričom sa o ne zvýši príspevok zriaďovateľa (napr. nové PC, nové Office 365...)
- **Obchodné spoločnosti** budú vždy platiť za služby podľa rozsahu a nebude sa na nich vzťahovať tento model financovania
- **Cenník jednotlivých služieb** bude dizajnovaný vždy pri ich spustení
- **Premisa pre rozpočet 2023:** RoPo plánujú svoje rozpočty bez zdieľaných služieb, úprava nastane po schválení vzniku organizácie (resp. centrálne pred schválením rozpočtu)
- **Základ pre business case:** Aktuálne sa projektujú výdavky zdieľaných služieb a odvodzuje výška transferu zriaďovateľa smerom na zdieľané služby a zníženie transferu zákazníckym RoPo



Porovnanie štyroch alternatív finančných modelov

	Alt 1A	Alt 1B	Alt 2a	Alt 2b
Právna forma	Príspevková organizácia*	Príspevková organizácia* Obchodná spoločnosť	Príspevková alebo rozpočtová organizácia	Príspevková organizácia
„Motivácia“ ROPO zapojit sa	Zvýšená tým, že za rovnaké peniaze dostanú vyššiu kvalitu	Bez účelového viazania rozpočtu najnižšia S účelovým viazaním rozpočtu vynútená (viď slides ďalej)	Vynútená znížením rozpočtu	Vynútená znížením rozpočtu
Racionálne využívanie služieb zo strany ROPO	Nízke, keďže je daný horný strop nákladov pre ROPO, ostatné kryje MAG	Nízke ak bude všetko zo strany MAG preplácané Vysoké ak bude daný strop účelových prostriedkov, ostatné pôjde z bežného rozpočtu ROPO	Najnižšie, bez akéhokoľvek rozpočtového dopadu na ROPO	Motivácia neprekročiť alokáciu, lebo nadmerné využívanie CZS ide na účet ROPO
DPH	S DPH pri fakturácii	S DPH pri fakturácii	Voči ROPO bez DPH (bezplatne) Voči OS s DPH (faktúra)	Pri fakturácii s DPH
Riziko neefektívneho nárastu výdavkov MAG	Zvýšené, keďže ROPO nezodpovedajú za plné náklady	Pri účelovom a stropovanom rozpočte limitované	Najvyššie, keďže všetko hradí MAG	Znížené, keďže prekročenie „účtu“ hradia ROPO
Vzťah ROPO – CZS	Odplatné zmluvy, horný strop fakturácie (paušálna zmluva)	Odplatné zmluvy, plné jednotkové sadzby (rámcové dohody)	Bezodplatná zmluva	Odplatné zmluvy, po prekročení predplatených objemov (rámcové dohody)
Vzťah s obchodnými spoločnosťami	Fakturované plné náklady	Fakturované plné náklady	Fakturované plné náklady	Fakturované plné náklady



Aktivity projektu MZS - máj 2022

Termín	Úloha	Zodpovední
12.5.2022	Veľký popularizačný online event o zdieľaných službách pre mestské organizácie	Shepperd, OKM,
13.5.2022	Štruktúrne grémium – schválenie vytvorenia dočasného útvaru pre MZS v rámci magistrátu	Dinda, Shepperd
18.5.2022	Riadiace grémium projektu: schválenie navrhnutého finančného modelu, organizačnej štruktúry a právnej formy (PO)	Dinda, Shepperd
24.5.2022	Prezentácia stavu projektu na PPP	Dinda, Shepperd
19.5.2022	Pohovory a kandidátmi na riaditeľa MZS	OLZ, Dinda
	Návrh rozpočtovej zmeny na 2022 a rozpočtu pre MZS 2023-2026	Dinda, Shepperd
	Spustenie VO na externého procesného dizajnera	ORM, Shepperd
	Ukončiť prieskum trhu odmeňovania v SSC a navrhnúť stratégiu odmeňovania pre MZS	OLZ



Plánované aktivity projektu MZS - jún 2022

Úloha	Zodpovední
Stretnutie primátora s riaditeľmi mestských organizácií	Dinda, Kmeť, Shepperd
VK pre tím MZS: príprava popisov práce tím lídrov na IT, VO, HR, financie a právo, process development & improvement, komunikácia	OLZ, OVO, SF, SPS, SIDaI, ORM, OKM
Exkurzie (site visits) v komerčných centrách zdieľaných služieb	OKM, BSCF, Shepperd
Príprava harmonogramu spustenia skúšobnej prevádzky (pilot) a kompletnej prevádzky (roll-out)	Shepperd
IT infraštruktúra: mapovanie status quo v ROPO a príprava návrhov IT riešení potrebných pre MZS	SIDaI
3. Riadiace grémium: prezentácia business case, kompletného dizajnu MZS a návrhu na pilotnú prevádzku zdieľaných služieb – rozhodnutie o postupe do fázy 2-4 projektu MZS	Dinda, Lupták, Shepperd



Harmonogram projektu navrhuje rámcovo vznik samostatných zdieľaných služieb až v roku 2023

