

#Moderný magistrát

#Pre Bratislavčanky a Bratislavčanov

Bratislavské centrum služieb: Bratislava investuje do rozvoja mestských organizácií

Mestské zastupiteľstvo, 23. marec 2023

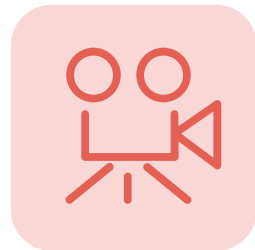


Bratislava má viac ako 40 mestských organizácií, ktorých hlavnou úlohou je poskytovať kvalitné služby Bratislavčankám a Bratislavčanom



Správa mesta

- Metropolitných inštitút Bratislavy
- Komunálny podnik Bratislavy
- Mestské lesy v Bratislave
- Generálny investor Bratislavy
- Mestský parkovací systém
- Bratislavská spoločnosť pre správu majetku
- Mestská polícia
- Technické siete Bratislava
- MKK Grössling



Kultúra

- Múzeum mesta Bratislavy
- Galéria mesta Bratislavy
- Bratislavské kultúrne a informačné stredisko
- Mestská knižnica v Bratislave
- ZOO Bratislava
- Mestský ústav ochrany pamiatok
- Divadla P. O. Hviezdoslava
- Bratislava Tourist Board
- Nadácia mesta Bratislavy



Sociálne

- Zariadenia pre seniorov (7x)
- Zariadenie Retest
- Marianum
- Bratislavská organizácia bývania



Šport a školstvo

- Správa telovýchovných a rekreačných zariadení
- Základné umelecké školy (12x)
- Centrum voľného času s piatimi alokovanými pracoviskami

← Rozpočtové, príspevkové a neziskové organizácie a menšie obchodné spoločnosti →



Mestské organizácie a ich zamestnanci musia dnes okrem služieb Bratislavčankám a Bratislavčanom riešiť veľa vedľajších činností

Služby Bratislavčankám a Bratislavčanom



Zdroj: Analýza podporných činností realizovaná v 02-03/2022

8 okruhov podporných činností*

Až **38%** svojho času venuje štatutár na podporné činnosti na úkor služieb občanom¹



* celkovo až 180 čiastkových služieb / procesov



Bratislava sa v minulosti málo starala o rozvoj svojich organizácií.

V minulosti sme mestským organizáciám nevytvorili podmienky na to, aby mohli profesionalizovať podporné činnosti. Pozrime sa teda na zopár príkladov, kde sme dnes.



Príklad: Organizáciám sme nedali dostatok zdrojov na to, aby si mohli vytvoriť dostatočné odborné kapacity na podporné činnosti

...na našich **40** organizácií
a ich takmer **2.500** zamestnancov sme si dovolili...

necelých **8 IT-čkárov** riešiacich digitalizáciu,



približne **5 obstarávačov** šetriacich výdavky,



iba **9 právnikov**¹ pre sebavedomé organizácie.



Ale až takmer **90 ekonómov** alebo



tiež **30 personalistov**.



Zdroj: Mzdová analýza hlavného ekonóma Bratislavy; 1 = bez Mestskej polície

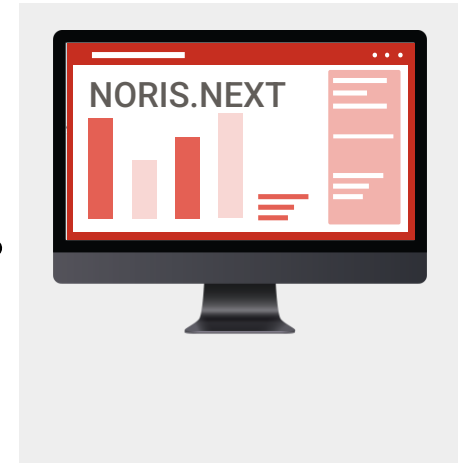


Príklad: Mesto neposkytlo svojim organizáciám jeden ekonomický softvér, ktorý by komunikoval s tým magistrátnym

Sedem rôznych IT systémov pre financie
v mestských organizáciách



Mestský IT systém
pre financie

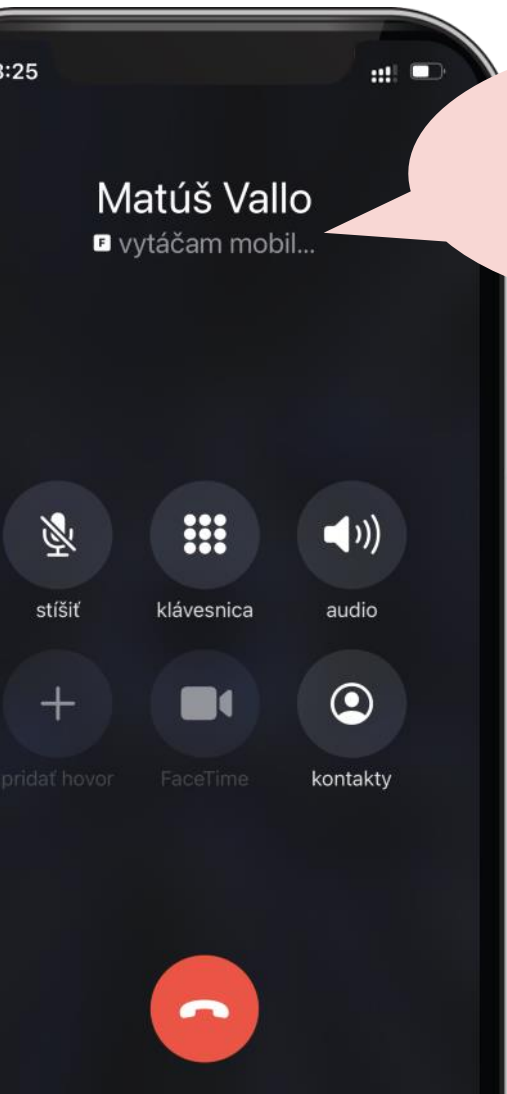


Paradox: Napriek tomu, že máme 7 IT systémov pre financie, povedali opýtaní ekonómovia, že:

- 25% z nich nepoužíva žiadny IT nástroj na prípravu platobných príkazov
- 23% z nich nepoužíva žiadny IT nástroj na prijatie a zaevidovanie dodávateľskej faktúry
- 23% z nich nepoužíva žiadny IT nástroj na realizáciu platieb



Príklad: Ak by sme ako mesto lepšie využili synergie, už za bežnú vec ako mobilné služby by sme mohli platiť 10x menej

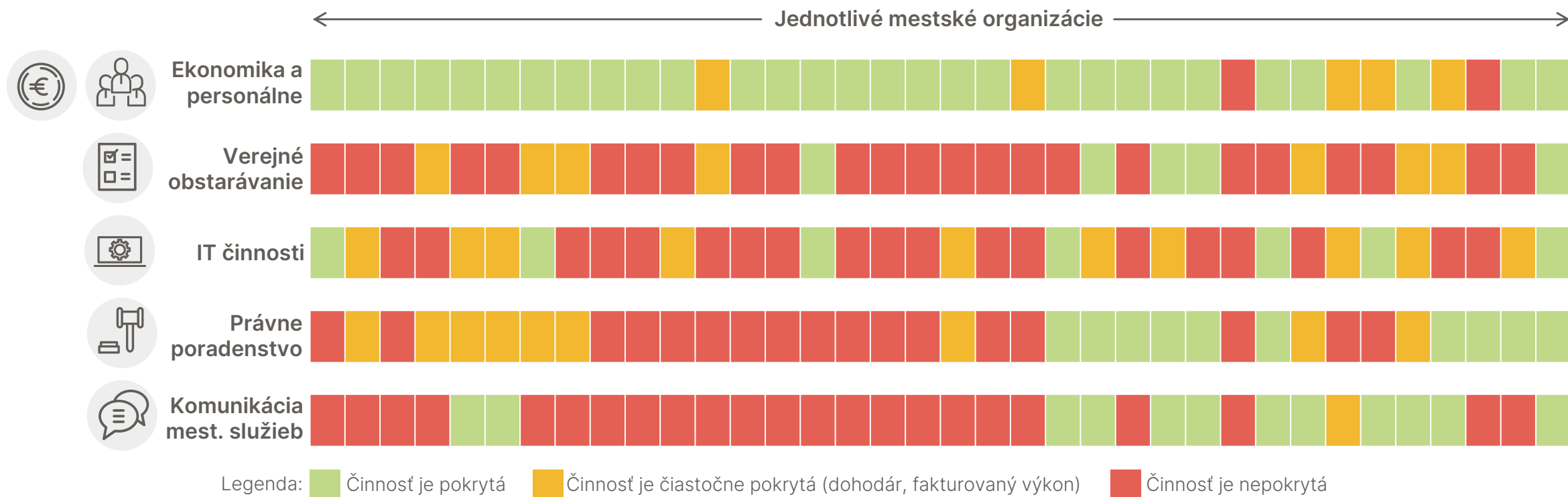


Vieme to urobiť výrazne lacnejšie a jednoduchšie.

■ Dnešný mesačný náklad v organizácii
■ Potenciálny mesačný náklad pri veľkom telekomunikačnom kontrakte



Ako zriaďovateľ sme doteraz nevytvorili pre organizácie podmienky, aby sa táto situácia zmenila: Kompetenčný dlh naprieč organizáciami



Dôsledok: Tým, že sme ako zriaďovateľ nevytvorili organizáciám priestor na doplnenie chýbajúcich kompetencií, vznikajú v mnohých auditoch a kontrolách časté pochybenia. A zároveň vieme, že nevyužívame synergie z našej veľkosti.



Posledný rok pracujeme na riešení, ako splatíme tento kompetenčný dlh.

Pripravili sme koncept zdieľania podporných činností z jedného miesta. V 2. polovici tohto roka spustíme testovanie týchto zdieľaných služieb.



Prečo navrhujeme zdieľanie podporných činností z jedného miesta a nie budovanie kompetencií v jednotlivých organizáciách?

V ťažkých časoch sú dôležité **smart investície do budúcnosti**

- **Doplnenie kompetenčného dlhu v organizáciách**, ktorý sme ako zriaďovateľ dlhodobo zanedbali
- **Skokový progres v digitalizácii** organizácií
- **Dobrá návratnosť projektu** a **niekoľkomiliónová čistá hodnota projektu** v sledovanom období
- **Znižujúce výdavky na podporné činnosti** a optimalizácia súčasnej výdavkovej štruktúry
- **Nárast kvality podporných služieb** a tým aj originálnych služieb organizácií poskytovaných Bratislavčankám a Bratislavčanom
- **Výrazné zníženie procesných nedostatkov** reklamovaných v správach mestského kontrolóra vďaka standardizácii postupov





» Mesto Bratislava systematicky pracuje na zlepšovaní kvality a efektivity služieb pre občanov, ale aj služieb pre interných zákazníkov v rámci **rozvoja mestských organizácií**, teda ich **digitalizácie, profesionalizácie podporných činností a ich spoločného štandardu**. Po intenzívnej príprave existuje dnes konkrétny plán ako to dosiahnuť, ktorý svojou kvalitou prvýkrát **znesie porovnanie s komerčným svetom**.

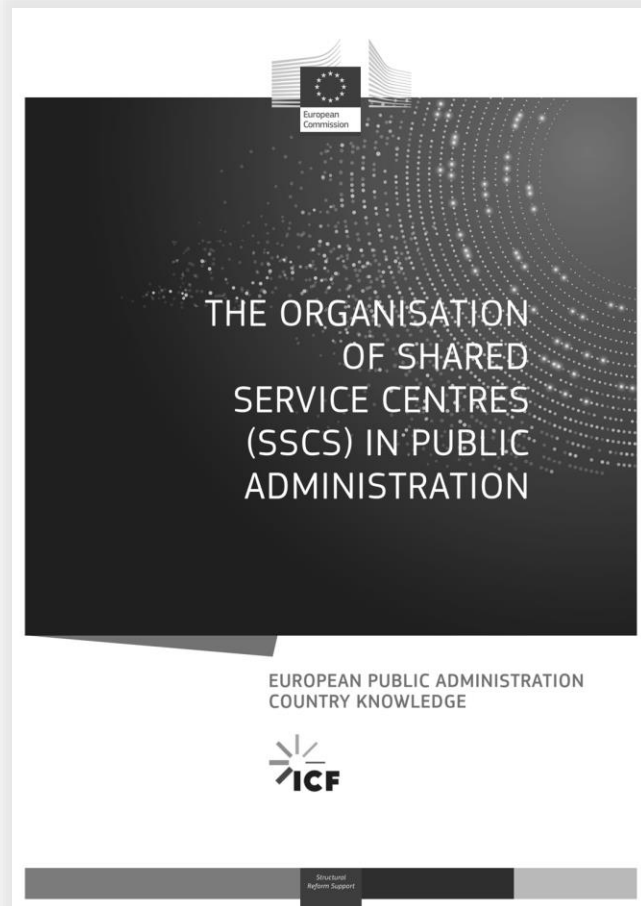
Mestské zdieľané služby predstavujú **unikátnu a dobre premyslenú príležitosť**, ako dohnať historický dlh a zároveň **transformáciu spraviť veľmi efektívne**.

Peter Škodný

dlhoročný CEO v oblasti zdieľaných a podporných služieb



Zdieľanie funguje: Samostatné centrá zdieľaných služieb sú dlhodobým trendom vo verejnej správe aj v iných krajinách EÚ



Kľúčové faktory úspechu

Dobry projektovy manažment | Postupný nábeh zdieľania | Úzka spolupráca zákazníkov a centra | Robustné zmluvné vzťahy | Monitoring spokojnosti zákazníkov



Estónsko

- Štátna správa: financie a účtovníctvo, personalistika a mzdy, verejné obstarávanie
- Vytvorenie centra zdieľaných služieb
- Postupný nábeh a rozširovanie služieb
- Centralizácia a spoločné IT systémy



Fínsko

- Služby pre všetky ministerstvá a ich organizácie (ekvivalent našich rozpočtových a príspevkových organizácií)
- Financie a personalistika, komunikačné a IT služby, VO, školenia a poradenstvo



Poľsko

- Štátna správa: verejné obstarávanie, vnútorná správa, organizácia podujatí a školení
- Miestna samospráva: personalistika, ekonomika a IT služby pre školy

Zdroj: The Organisation of Shared Service Centres (SSCs) in Public Administration, Publications Office of the European Union, 2021



Príprava Bratislavského centra služieb

Doterajšie aktivity v projekte

Koniec 2019	Prvotná analýza podporných činností hlavným ekonómom M. Luptákom
10/2021	Štart projektu prípravy zdieľaných služieb Spracovanie prvého katalógu čiastkových služieb: celkovo asi 180 čiastkových služieb
02-04/2022	Hĺbková analýza podporných činností vo všetkých budúcich zákazníckych organizácií: výdavky, početnosti,
03/2022	Začiatok spolupráce s Fórum centier podnikových služieb združujúcim najvýznamnejších poskytovateľov zdieľaných služieb na Slovensku a kontinuálne konzultácie k príprave zdieľaných služieb
Od 09/2022	Vytvorenie dočasného prípravného Útvary zdieľaných služieb a výber prvých manažérov-špecialistov
09-12/2022	Príprava organizačného a procesného dizajnu budúcich zdieľaných služieb, príprava modelu hospodárnosti, benchmarking k odvodzovaniu personálnych potrieb

Komunikácia a manažment zmeny

- Skupinové a individuálne stretnutia so štatutármi budúcich zákazníckych organizácií
- Stretnutie s primátorom a štatutármi budúcich zákazníckych organizácií
- Newsletter pre kolegyne a kolegov z budúcich zákazníckych organizácií
- Návštevy v budúcich zákazníckych organizácií



















Pripravujeme Bratislavské centrum služieb (BCS), ktoré bude postupne poskytovať zdieľané činnosti pre 40 mestských organizácií



- Bratislavské centrum služieb bude **novou príspevkovou organizáciou**, ktorej schvaľovanie plánujeme na marcové MsZ
- Bratislavské centrum služieb bude mestskými organizáciami **postupne poskytovať podporné činnosti vo všetkých 8 oblastiach**
- Pri rozbehu služieb **začneme pilotnou fázou s vybranými organizáciami a potom službu rozšírime** pre ďalšie organizácie
- **Trojstranná zmluva o poskytovaní služieb medzi mestom, organizáciou a Bratislavským centrom služieb**, ktorá stanoví kvalitu a lehoty pre poskytnutie jednotlivých služieb
- Investíciu do **kompetenčného dlhu v podporných činnostiach zafinancuje mesto**
- V Bratislavskom centre služieb počítame so súčasnými zamestnancami mestských organizácií vykonávajúcimi podporné činnosti, s prechodom do Bratislavského centra služieb sa presunú aj prostriedky na ich mzdy a externé náklady



Ďalšie kroky: Pilotná prevádzka Bratislavského centra služieb sa začne v 3. kvartáli 2023 a plánujeme do nej zapojiť 15 mestských organizácií

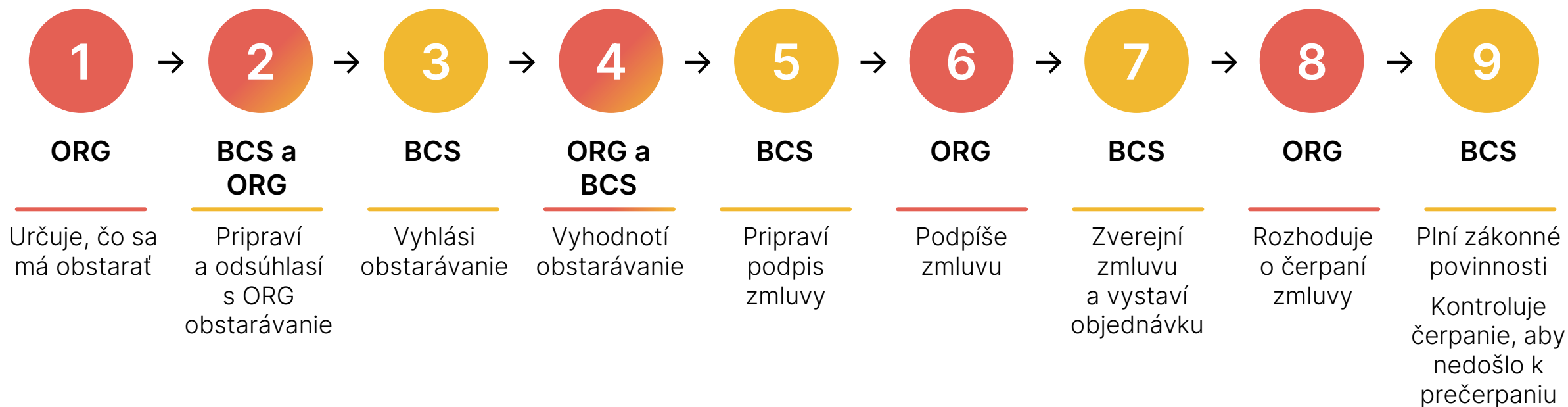
	2023		2024			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ZOO Bratislava Mestské lesy v Bratislave Marianum Metropolitný inštitút Bratislavy Generálny investor Bratislavy Komunálny podnik Bratislavy Divadlo P. O. Hviezdoslava Nadácia mesta Bratislavy Bratislavská organizácia bývania STaRZ	 Verejné obstarávanie  Právne poradenstvo	 IT výbava a podpora	 Ekonomika a financie  Personálne a mzdové	 Grantové financovanie  Komunikácia mestských služieb		 Facility manažment
Bratislavské kultúrne a informačné stredisko Múzeum mesta Bratislavy Mestský ústav ochrany pamiatok Mestská knižnica v Bratislave Galéria mesta Bratislavy	 Verejné obstarávanie  Právne poradenstvo	 IT výbava a podpora		 Komunikácia mestských služieb	 Ekonomika a financie  Personálne a mzdové	 Facility manažment  Grantové financovanie

➔ Vždy po otestovaní jednej služby vo vybraných organizáciách pokračuje roll-out danej služby na ďalšie organizácie.



Aj pri zdieľaní služieb si štatutári mestských organizácií zachovávajú svoje rozhodovacie právomoci v kľúčových procesoch

Príklad: Proces verejného obstarávania medzi mestskou zákazníckou organizáciou (ORG) a Bratislavským centrom služieb (BCS)





» Na Slovensku už viac ako 20 rokov fungujú centrá podnikových služieb, ktoré poskytujú **služby s vysokou pridanou hodnotou**. Konsolidácia aktivít firmy do centra zdieľaných služieb im poskytuje **príležitosť profesionalizovať a optimalizovať** činnosti organizácie, zefektívniť procesy a pružnejšie **reagovať na zmeny**.

Mestské centrum zdieľaných služieb pomôže **odbremeniť mestské organizácie** a umožní im sústrediť **väčšinu energie a času ich hlavnej činnosti**, pre ktorú boli zriadené, a zvýšiť tak kvalitu služby pre občanov.

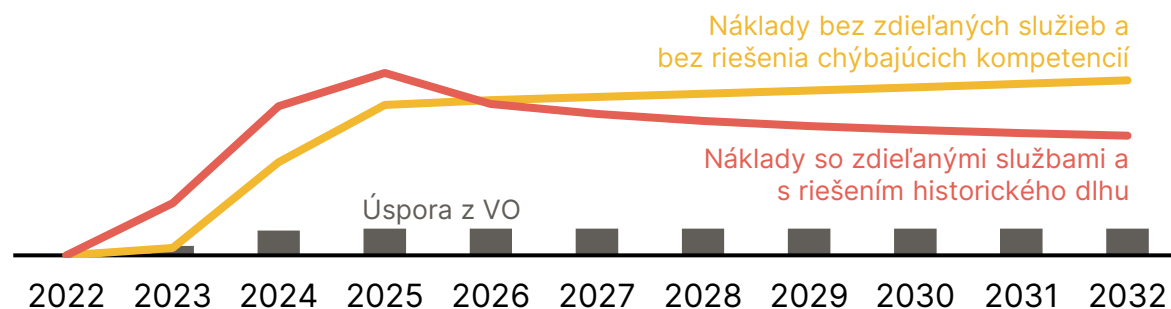
Gabriel Galgóci

predseda Fóra centier podnikových služieb pri Americká obchodná komora v SR

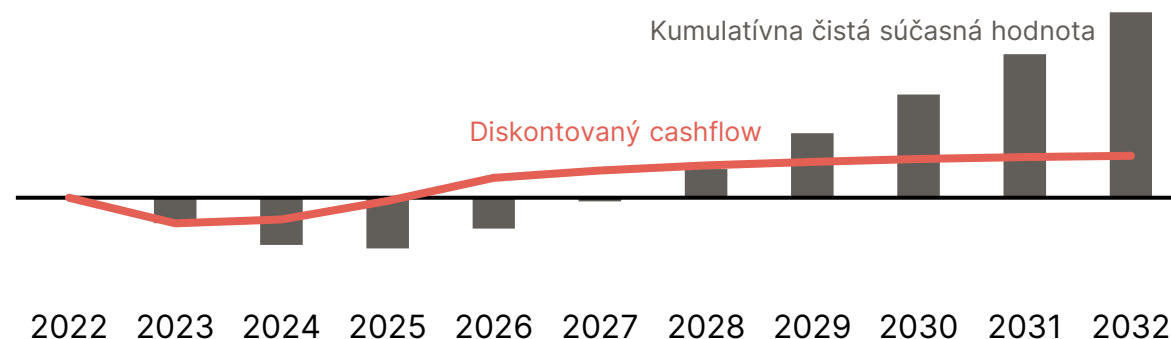


Business case zdieľaných služieb predpokladá rýchlu návratnosť a prináša dlhodobú úsporu mestských peňazí

Prevádzkové náklady podporných činností



Čistá súčasná hodnota projektu BCS



Zdroj: Business case projektu vytvorený hlavným ekonómom Bratislavy a Útvorom zdieľaných služieb

Najdôležitejšie informácie o hospodárnosti zdieľaných podporných činností

- V priebehu 10 rokov ušetríme celkovo **8,4 milióna €**
- Zdieľané služby budú **napriek prvotnej investícii do kompetenčného dlhu už v roku 2026 výhodnejšie** ako pokračovanie súčasných decentralizovaných podporných činností
- Po prvotnej investícii do kompetenčného dlhu sa projekt **finančne vráti** do budovania chýbajúcich kompetencií **už v druhom roku svojej plnej prevádzky** (teda začiatkom roku 2027)



Výdavky na Bratislavské centrum služieb v roku 2023 kombinujú investíciu do kompetenčného dlhu a do digitalizácie organizácií

	Kompetenčný dlh	Digitalizácia organizácií	Prevádzka	
Odborníci na jednotlivé podporné činnosti	810 tis. €	250 tis. €	-	<ul style="list-style-type: none"> Prvých 8 obstarávačov, 7 právnikov, 9 IT špecialistov na pilotné spustenie služieb pre prvých 15 zákazníckych organizácií 11 špecialistov na spustenie ďalších služieb k 01/2024 Kvalifikačné opatrenia naprieč organizáciami
Procesná a organizačná príprava	130 tis. €	60 tis. €	-	<ul style="list-style-type: none"> Procesný dizajn: zákaznícke manuály, školenia pre 90 procesov Ticketový systém na zadávanie a manažment požiadaviek zákazníkov a meranie kvality poskytovaných služieb
Pracovné prostriedky na digitalizáciu	-	200 tis. €	-	<ul style="list-style-type: none"> Licencie na Office 365 pre zákazníkov (180x) Obmena zastaraných počítačov u zákazníkov (80x) Centrálne užívateľská databáza, mandátne certifikáty Informačná bezpečnosť vyžadovaná zákonom
Vybavenie informačnými systémami	80 tis. €	120 tis. €	-	<ul style="list-style-type: none"> IS pre registratúru, personalistku, ekonomiku (prvotné inštalácie systémov a licencie)
Zabezpečenie prevádzky	20 tis. €		80 tis. €	<ul style="list-style-type: none"> Energie, telekomunikačné náklady, mobilita Agenda osobných údajov Vybavenie nábytkom pre priestory od 2024+
Σ	1 040 tis. €	630 tis. €	80 tis. €	



Okrem toho: Plán obnovy a odolnosti predpokladá podporu centier zdieľaných služieb, preto chceme získať aj zdroje pre Bratislavu



Bratislavské centrum služieb je pre Plán obnovy **garanciou istého čerpania**, pretože sa už teraz rozbieha

#Moderný magistrát

#Pre Bratislavčanky a Bratislavčanov

Bratislavské centrum služieb: Bratislava investuje do rozvoja mestských organizácií

