



VYSOKÉ
UCENÍ
TECHNICKÉ
V BRNĚ



Expertní analýza na téma:

Front office města Brna



Brno 2014

„Partnerství subjektů meziuniverzitní studentské sítě“

CZ.1.07/2.4.00/31.0157



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Front office města Brna

Zpracovatelé expertní analýzy:

Marie Kandráčková

Tomáš Šuverík

Tato expertní analýza je výstupem projektu s názvem:
Partnerství meziuniverzitní studentské sítě (CZ.1.07/2.4.00/31.0157)

Obsah

OBSAH	3
ENGLISH RESUMÉ/ABSTRAKT	4
ÚVOD	5
1. STÁVAJÍCÍ ŘEŠENÍ	6
1.1. ANALYZOVANÉ SUBJEKTY	6
1.1. POPIS STÁVAJÍCÍHO ŘEŠENÍ	6
1.2. PŘEDPOKLÁDANÉ PROVOZNÍ NÁKLADY STÁVAJÍCÍHO ŘEŠENÍ.....	10
2. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI OBČANŮ SE STÁVAJÍCÍM ŘEŠENÍM	11
2.1. CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMU	11
2.2. ANKETA	11
2.3. VÝSLEDKY ANKETY.....	11
2.4. DOPORUČENÍ.....	12
3. NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ	13
3.1. CENTRALIZOVANÉ PROCESY.....	13
3.2. CHARAKTER OBJEKTU.....	14
3.3. LOGISTIKA A SEZONNOST	15
3.4. LOKALITA	19
4. ODHADOVANÉ NÁKLADY PRO NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ	22
4.1. PROPOČET PROVOZNÍCH NÁKLADŮ	22
4.1.1. <i>Personální náklady</i>	22
4.1.2. <i>Provozní náklady</i>	25
4.1.3. <i>Investiční náklady</i>	27
4.2. POROVNÁNÍ SE STÁVAJÍCÍM ŘEŠENÍM	30
4.3. ANALÝZA SWOT	30
ZÁVĚR	31
ZDROJE	32
PŘÍLOHY	33

English resumé/abstrakt

Abstrakt

Tento projekt analyzuje možnost centralizace aktivit magistrátu města Brna. Nejprve zde popisujeme stávající stav a zkoumáme, jak často navštěvují magistrát občané. V další části je představení navrhovaného řešení a vyčíslení hrubých nákladů. Doporučujeme sjednotit odbor správních činností, dopravněsprávních činností, část odboru životního prostředí, část živnostenského úřadu a Czech Point. Provozní náklady tohoto řešení by se pohybovaly zhruba ve výši 10 milionů Kč ročně. Návrh řešení obsahuje také lokalitu, kam by se mohly vybrané odbory přemístit. Naší představou je Business Complex TITANIUM, kde by se výše nájemného pohybovala ve výši 536 872 Kč měsíčně. V práci taky navrhujeme několik nápadů, které by mohli vést ke zlepšení uživatelské příjemnosti kontaktu občanů s městem. Navrhli jsme pronájem části prostor fast-foodové pobočky, také poskytnutí prostor pro pobočku České pošty, připojení k Wi-fi internetu zdarma a zřízení dětského koutku. Také jsme uvažovali se změnou stávajícího přepážkového systému na systém „stolu a židlí“, který se zdá jako komfortnější pro obě strany. Výstupem této práce je ucelený pohled na nové řešení.

Resumé

This project analyzes the possibility of centralization of activities of the municipality in Brno which requires frequent contact with Brno citizens. At first, we describe the current situation and investigate how often people visit the municipality. In the next part, we suggested an alternative solution, predicted the performance of the proposed solution and quantified gross costs. We recommend to unite the Administration Activities Department, Department of Traffic Administration Activities, part of the Department of Environment, part of the Trade Licensing Office and Czech Point. Operating costs of this solution would roughly account for 10 mil. CZK per year. The proposed solution also includes a location where they could move the selected departments. Our idea is TITANIUM Business Complex, where the rent is at a reasonable figure, as high as CZK 536,872 per month. The paper also proposes a number of ideas that could lead to improved user-friendliness of the contact between citizens and the city. We proposed lease of the space for a fast-food branch, providing space for a post office, free access to Wi-Fi internet connection and the establishment of the children's corner. We also consider the change of the existing counters system to "table and chairs" system, which seems to be more comfortable for both sides. Outcome of this work is a comprehensive look at new solutions.

Úvod

Občané jakéhokoliv města jsou si vědomi, že čas od času dojde k situaci, kdy musí zaplatit poplatky, podat nějakou žádost anebo si vyřídit jinou záležitost na městském úřadě. Tento proces „vyřizování“ je často spojen s takzvaným „běháním po úřadech“. V případě neexistence centrálně řešené místní správy nebo samosprávy přináší negativní důsledky, jako je plýtvání časem, energií a prostředky klienta, tedy občana. Na druhou stranu z pohledu města Brna a městské části Brno-střed, je rovněž předpoklad, že efektivita řešení rozptýlených úřadů není maximální a existuje zde prostor pro šetření nákladů.

Cílem této práce je navrhnout a analyzovat řešení, které by usnadňovalo občanům města Brna styk s úřady a zároveň přineslo úspory a zvýšení efektivity na straně veřejného rozpočtu, tedy především rozpočtu statutárního města Brna. Dalším dílčím cílem je také návrh opatření, která by zpříjemnila styk občanů s úředníky, a pozitivně ovlivnila dojem ze styku s veřejným subjektem. V práci se budeme snažit tyto úpravy popsat a následně vyčíslit jejich náklady.

Při kalkulacích budeme používat veřejně dostupná data, která jsou dostupná přes stránky magistrátu města Brna. V případě stanovení hodnoty, o níž data nebudou zjištělná, budeme používat odhad od osoby, které se tyto data budou týkat, popřípadě odhad stanovený po diskuzi s osobou, která má zkušenosti v oboru nebo je jiným způsobem kvalifikovaná stanovit chybějící hodnotu.

Práce je rozdělená do 4 částí a to na popis stávajícího řešení, průzkum spokojenosti občanů se stávajícím řešením, návrh našeho řešení a odhadované náklady na navrhované řešení.

1. Stávající řešení

1.1. Analyzované subjekty

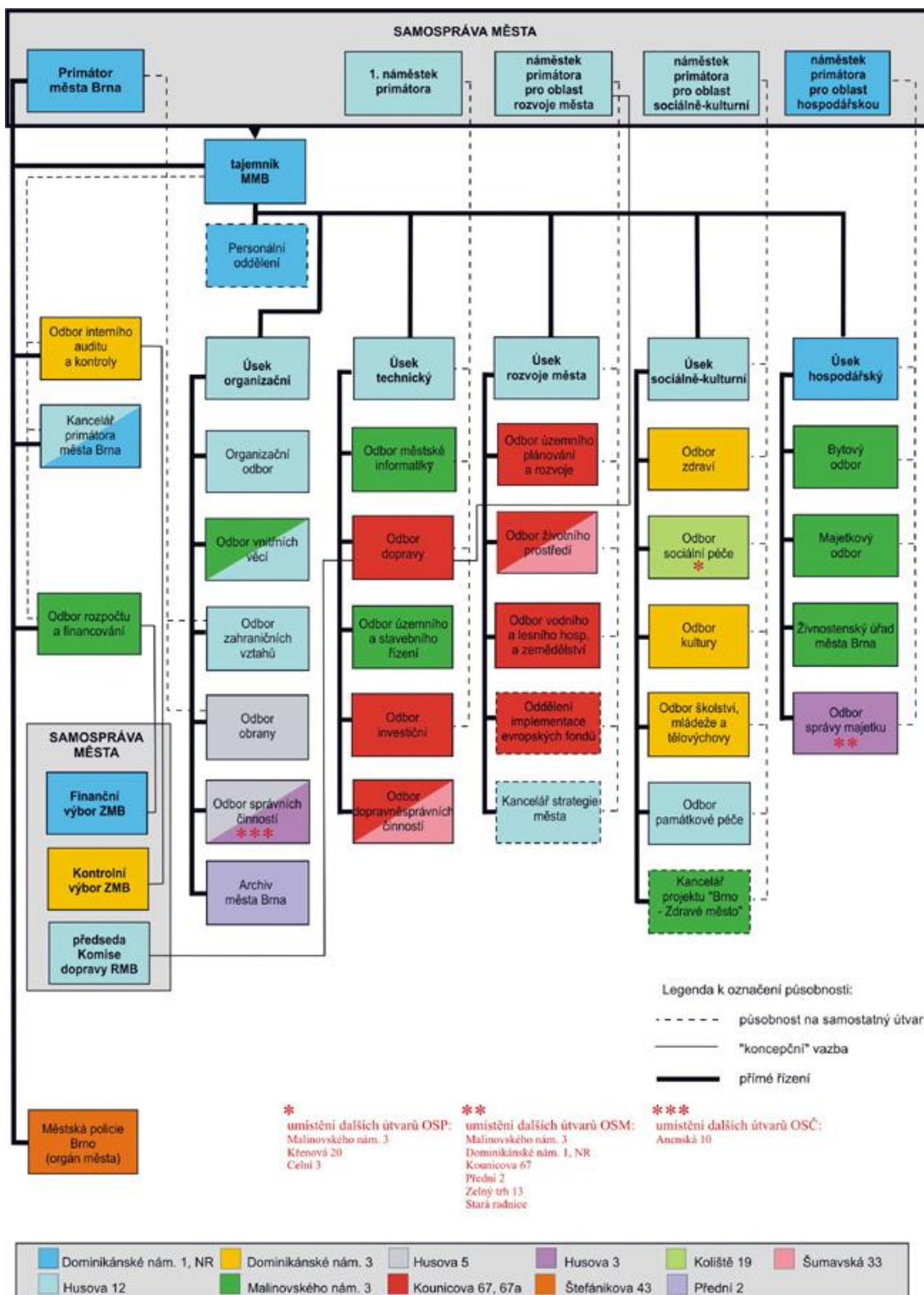
Mezi subjekty, se kterými může občan Brna při vyřizování různých požadavků přijít do styku, patří zejména magistrát města Brna, finanční úřad pro Jihomoravský kraj, úřad práce a úřady městských částí, popřípadě městský nebo krajský soud. V rámci této práce jsme se soustředili hlavně na subjekty, které jsou navštěvovány relativně frekventovaněji, jsou navštěvovány běžným občanem, a je možné je centralizovat. Vyloučíme tedy finanční úřad a úřad práce, které jsou plně pod státní správou a rozhodováním, tedy jejich centralizace a spojení front office s ostatními subjekty by byla obtížnější. Městský a krajský soud je něco, co běžný občan obvykle nenavštěvuje, proto jsme ho z výběru pro centralizaci také vyloučili. K centralizaci úřadů městských částí není většinou důvod, protože jsou lokalizovány blízko k občanům, které do dané městské části patří. Výjimkou je úřad městské části Brno - střed, kde by centralizace měla smysl minimálně pro občany této městské části. V modelu jsme však s touto alternativou nepočítali, i když v případě zájmu představitelů tohoto úřadu by bylo možné zařadit vybrané odbory tohoto úřadu také do lokality centralizovaných odborů magistrátu.

1.1. Popis stávajícího řešení

Co se týče magistrátu, v následující tabulce a schématu můžeme vidět, jak různé odbory sídlí na různých adresách. Je určitě nezbytné, aby odbory sídlili na několika adresách z kapacitních důvodů.

Odbor	Adresa	Plný název odboru
BO	Malinovského náměstí 3	Bytový odbor
KPMB	Dominikánské náměstí 1	Kancelář primátora města Brna
MO	Malinovského náměstí 3	Majetkový odbor
ODSC	Kounicova 67	Odbor dopravněsprávních činností
OD	Kounicova 67	Odbor dopravy
OKO	Dominikánské náměstí 1	Odbor interního auditu a kontroly
OI	Kounicova 67	Odbor investiční
OK	Dominikánské náměstí 1	Odbor kultury
OOBR	Husova 5	Odbor obrany
OPP	Husova 5	Odbor památkové péče
ORF	Malinovského náměstí 3	Odbor rozpočtu a financování
OSP	Koliště 19	Odbor sociální péče
OSC	Husova 5	Odbor správních činností
OSM	Husova 3	Odbor správy majetku
OŠMT	Dominikánské náměstí 3	Odbor školství, mládeže a tělovýchovy
OÚPR	Kounicova 67	Odbor územního plánování a rozvoje
OVV	Malinovského náměstí 3	Odbor vnitřních věcí
OVLHZ	Kounicova 67	Odbor vodního, lesního hospodářství a zemědělství
OZ	Dominikánské náměstí 3	Odbor zdraví
OŽP	Kounicova 67	Odbor životního prostředí
ORGO	Husova 12	Organizační odbor
PO	Dominikánské náměstí 1	Personální oddělení
ŽÚ	Malinovského náměstí 3	Živnostenský úřad

Tabulka č. 1 Sídla odborů magistrátu města Brna



Obrázek č. 1: Schéma magistrátu města Brna

Na druhou stranu, ne všechny z těchto odborů magistrátu vykonávají činnosti, které by vyžadovaly kontakt s běžným občanem na pravidelné bázi. Proto jsme vyselektovali některé činnosti, které jsme následně sledovali a analyzovali stávající stav poskytování těchto činností. V tabulce uvádíme tyto činnosti, přičemž po několika návštěvách daných úřadů jsme stanovili počet přepážek přiřazených k

dané činnosti. Také jsme na základě reálného sledování fungování přepážek stanovili průměrnou dobu odbavení jednoho klienta. Tato data jsme následně analyzovali, upřesňovali a potvrzovali sledováním internetového systému magistrátu města Brna, který v reálném čase vyhodnocoval aktuální obsazenost přepážek v daném momentě, přičemž náhled do tohoto systému je možný široké veřejnosti.

Adresa / Proces	Přepážek celkem	Typ	AVG doba odbavení
<i>(procesy, které mají smysl pro front office)</i>			<i>(minuty)</i>
Husova 5			
<i>I. patro</i>			
Informace	2	VS	1
Výdej cest. dokladů, příjem žádosti o pas ve zkrácené lhůtě, Příjem oznámení o ztrátě, odcizení cestovního dokladu	6	VS	10
Přepážka pro imobilní občany	2	VS	12
Rezerva	2	VS	10
<i>II. patro</i>			
výdej obč. průkazu	3	VS	8
Změna trvalého pobytu	2	VS	10
Výpis z inf. systému, změna trvalého pobytu, změna adresy pro doručování	5	VS	10
Ztráta, odcizení nebo poškození obč. průkazu	3	VS	10
Rezerva	6	VS	10
Husova 3			
Příjem žádostí o biometrický pas	5	VS	15
Příjem žádostí o vydání obč. průkazu	4	VS	15
Rezerva	1	VS	15
Malinovského náměstí 3 - živ. úřad			
Czech Point	1	P	10
Podatelna MMB	1	K	10
Ohlášení živnosti, žádosti o koncesi, přerušení, pokračování, zrušení živnosti	25	VS/K	20
Zahájení, ukončení živnosti v provozovně, výpis z živ. rejstříku	5	VS/K	20
Kounicova 67			
Informace	1	VS	1
Registrace vozidel	18	VS	10
Technické změny	2	VS	10
Dočasné a trvalé vyřazení vozidel	2	VS	10
Individuální dovozy, schvalování technické způsobilosti	4	VS	12
Řidičské průkazy - příjem žádostí, průkaz profesní způsobilosti řidiče	6	VS	9
Výdej řidičských průkazů, výpis z evidenční karty řidiče, bodový výpis	4	VS	8
Šumavská 33			
Placení poplatku za komunální odpad	2	P	3
CELKEM	113		

Tabulka č. 2 Stávající stav poskytovaných činností

Legenda:

VS – VS, klient si v systému zadá cíl své návštěvy úřadu, na to mu systém vygeneruje pořadové číslo, které je pak vyvolané ke konkrétní přepážce

K – kancelář

VS/K – VS, místo přepážky je klient odbaven v kanceláři

P – přepážka bez vyvolávacího systému

Z tabulky je tedy vidět, že na tyto procesy je vyhrazeno 113 přepážek nebo kanceláří na pěti různých místech. V rámci pozorování jsme však usoudili, že obsazenost přepážek obsluhou se pohybovala mezi 40-90%. Konkrétní průměrnou obsazenost jsme nastínili v následující tabulce.

Lokalita	Přepážek celkem	Fungujících průměrně	Procento fungujících
Husova 5 - přízemí	12	6	50%
Husova 5 - 1. patro	20	7	35%
Husova 3	10	9	90%
Malinovského náměstí 3 - Czech Point	1	1	100%
Malinovského náměstí 3 - Podatelna MMB	1	1	100%
Malinovského náměstí 3 - živ. úřad	30	x	x
Kounicova 67	37	29	78%
Šumavská 33	2	1	50%
CELKEM	83	54	65%

Tabulka č. 3 Obsazenost přepážek

V případě živnostenského úřadu se nám data pro výpočet průměrné obsazenosti sbírat nepodařilo, protože nebylo možné sledovat, které kanceláře jsou v provozu, a které ne. Přesto nám průměrné procento přepážek obsazených obsluhou vyšlo na úrovni 65%. Tato průměrná obsazenost však nemusí být nutně neefektivní, protože kvůli variabilitě počtu návštěv během dne, během týdne a během roku může docházet k rozdílné potřebě obsluhovaných přepážek.

Neefektivita však může plynout z nevariabilního přizpůsobování počtu fungujících přepážek k počtu klientů. Takovou neefektivitu jsme sledovali hlavně na úřadech na Husově 5, Husově 3 a Kounicově 67. Jelikož na Husově 3 je variabilita přepážek omezena počtem a kapacitou strojů, které jsou nezbytné k provádění přiřazené agendy, je tato neefektivita těžko odstranitelná. Avšak na Husově 5 docházelo často k značným frontám lidí, a to i při 40% obsazenosti přepážek. Prokázala se tedy nedostatečná flexibilita a odhad počtu příchozích klientů managementem úřadu, i když prostory pro zvýšený počet klientů by byly. Takové situace rozhodně nepomáhají dobrému pocitu klienta - občana ze styku s magistrátem Brna, protože občan plýtvá časem a zbytečně čeká, až přijde na řadu. Podobná situace nastávala i na adrese Kounicova 67, kde docházelo k radám zejména na proces registrace vozidel a žádosti o řidičský průkaz.

Tato neefektivita vyplývá tedy zejména z plýtvání prostorem - jelikož jsou permanentně neobsazené přepážky navzdory zvýšené návštěvnosti klientů, taktéž z plýtvání časem klientů. Neefektivita ale také může spočívat v roztržité agendě těchto úřadů.

1.2. Předpokládané provozní náklady stávajícího řešení

Náklady na stávající řešení je bez pomoci odboru rozpočtu velmi těžké kvantifikovat. Přestože schválené rozpočty města Brna jsou dostupné veřejně na stránkách magistrátu Brna, takové souhrnné statistiky nejsou vhodným datovým materiálem na vyvozování závěrů. Potřebná data by mohla být součástí manažerského účetnictví magistrátu, ale tento druh dat již veřejně dostupný není. Přesto jsme zaslali několik e-mailových zpráv se žádostí o poskytnutí těchto informací na Odbor rozpočtu a financování magistrátu města Brna, který by jimi měl disponovat. Po tom, co nám ani po značné době nepřišla odpověď, jsme však dospěli k závěru, že obor buď informacemi v takové formě nedisponuje, nebo nemá zájem je poskytovat třetím stranám.

Vyčíslily jsme však počty zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v odborech vhodných na centralizaci. Vyčíslené jsou v následující tabulce.

Odbor / druh činnosti	Stávající počet zaměstnanců	Otevřeno hodin měsíčně	Mzda/h	Odhadované měsíční náklady
Odbor dopravněsprávních činností	67	120	130 Kč	1 400 568 Kč
Odbor správních činností	64	120	130 Kč	1 337 856 Kč
Živnostenský úřad	72	88	130 Kč	1 103 731 Kč
Pokladna na úhradu poplatku za odpad	3	118	130 Kč	41 111 Kč
Podatelna MMB	1	160	130 Kč	27 872 Kč
Czech Point	2	160	130 Kč	55 744 Kč
CELKEM	209			3 966 882 Kč

Tabulka č. 4 Současný stav zaměstnanců a nákladů na ně u vybraných odborů

Kvůli variabilitě lidí na jednotlivých přepážkách nejsme schopni z těchto počtů přesně vyvodit měsíční personální náklady. Přesto pro ilustraci je v tabulce uvedeno, jaké personální náklady by byly vynaloženy, kdyby byli zapojeni všichni zaměstnanci po dobu celých otevíracích hodin. Hodnoty jsou přibližné, protože byla odhadnuta i hodinová mzda úředníků. Ta se v praxi bude individuálně lišit.

2. Průzkum spokojenosti občanů se stávajícím řešením

2.1. Charakteristika průzkumu

Pro model je především důležité zjistit, kdy občané města navštěvují magistrát, jak často a také, které odbory. Abychom zmapovali tuto návštěvnost, rozhodli jsme se vyzpovídat klienty - občany pomocí ankety. Tento způsob průzkumu jsme zvolili především proto, že neexistují žádné veřejně dostupné statistiky návštěvnosti úřadů. V průzkumu jsme se dotazovali občanů na Dominikánském náměstí, Malinovského náměstí a na ulici Kounicova. Tuto anketu jsme zveřejnili také na internetu.

2.2. Anketa

V anketě jsme se dotazovali občanů na 6 otázek. V první otázce jsme zjistili údaje o respondentovi, jeho pohlaví, městskou část, ve které žije a jeho věk. V dalších otázkách jsme se dotazovali, kolikrát za rok navštěvují úřady, jaké dny v týdnu preferují pro návštěvu magistrátu a v rámci úředního dne, jaký jim vyhovuje čas. Poté nás zajímalo, co si na úřadech vyřizují, abychom určili, které odbory jsou nejnavštěvovanější a pro které má smysl je sdružit na jedno místo. Nakonec jsme chtěli zjistit, zda by občané na úřadech uvítali i nějaké doplňkové služby, jako třeba dětský koutek, občerstvovací zařízení nebo bezplatný přístup k internetu. Celá anketa je pro vizualizaci umístěna v příloze této práce.

2.3. Výsledky ankety

Na dotazník nám odpovědělo celkem 80 respondentů. To není ovšem pro analýzu návštěvnosti dostačující. Proto jsme ještě pravidelně sledovali internetový systém magistrátu města Brna, který v reálném čase vyhodnocoval aktuální obsazenost přepážek v daném momentě. Toto pozorování nám potvrdilo výsledky získané z ankety, proto jsme tyto data pro modelaci následně využili.

Zjistili jsme, že občané navštěvují úřady převážně 1-2x ročně (43,75%), popřípadě 3-4x ročně (40%). Vícekrát navštíví úřad už menší procento, tedy 16,25% občanů. Tyto data jsme rozdělili demograficky podle věku respondenta a na základě toho jsme určili roční návštěvnost magistrátu, která čítá zhruba 238 424 návštěvníků za rok.

Toto číslo ovšem vyjadřuje návštěvnost všech odborů za rok. Musíme tedy vybrat odbory, které by bylo vhodné sloučit na jedno místo. Z ankety vyplynulo, že nejvíce občané navštěvují odbor správních činností, odbor dopravněsprávních činností, odbor životního prostředí, majetkový a bytový odbor, živnostenský úřad a Czech Point. Ne vše je ovšem vhodné sloučit, proto jsme vybrali odbor správních činností, odbor dopravněsprávních činností, odbor životního prostředí, živnostenský úřad a Czech Point.

Pro následné určení počtu přepážek nám ovšem návštěvnost za rok neřekne nic. Během roku, během týdne a dokonce i během dne přijde na magistrát jiný počet lidí. Tuto skutečnost jsme se také dozvěděli z dotazníku. Občané nejvíce navštěvují magistrát v pondělí a ve středu (oba 37,93%). V úterý se už jedná o 12,93% občanů a ve čtvrtek o 10,34%. V pátek už magistrát navštíví pouze 0,86% občanů.

V rámci úředního dne přijde na úřad nejvíce lidí v dopoledních hodinách. Méně už navečer. Mezi 7 a 10 hodinou navštíví magistrát 39,02% občanů, mezi 10 a 13 hodinou 34,15%, mezi 13 a 16 hodinou 19,51% a nejméně mezi 16 a 19 hodinou 7,32% občanů.

V dotazníku jsme se také ptali na doplňkové služby, které by občané využili při návštěvě úřadu. Respondenti nenavrhli žádné jiné služby, pouze hlasovali pro námi navrhované. 23,75% občanů by

bylo pro zřízení dětského koutku, 57,50% pro bezplatné připojení k wi-fi a 31,25% pro automaty s občerstvením.

2.4. Doporučení

Pokud by došlo k sloučení vybraných odborů, doporučili bychom na základě zjištěných informací sloučení odboru správních činností, dopravněsprávních činností, odbor životního prostředí, živnostenský úřad a Czech Point. Zde bychom také doporučili zřídit doplňkové služby ve formě dětského koutku, bezplatné sítě wi-fi a zařízení s občerstvením.

3. Navrhované řešení

3.1. Centralizované procesy

Největším problémem, který implikuje neefektivitu front office města Brna, je roztržštěnost agendy magistrátu Brna. Protože je však nemožné centralizovat veškerý kontakt občana s magistrátem na jedno místo, naskytá se otázka, kterou část agendy, popřípadě které celé odbory by bylo racionální přesunout do nové lokality. Po zvážení několika alternativ jsme vybrali následující procesy.

AGENDA	Subjekt
Výdej cestovních dokladů	OSČ
Výdej obč. průkazu	
Příjem žádosti o pas ve zkrácené lhůtě	
Příjem oznámení o ztrátě	
Odcizení cestovního dokladu	
Změna trvalého pobytu	
Výpis z inf. systému	
Změna adresy pro doručování	
Ztráta, odcizení nebo poškození obč. průkazu	
Evidence obyvatel	
Příjem žádosti o biometrický pas	
Příjem žádosti o vydání obč. průkazu	
Podatelna MMB	MMB
Registrace vozidel	ODSČ
Technické změny	
Dočasné a trvalé vyřazení vozidel	
Individuální dovozy, schvalování technické způsobilosti	
Řidičské průkazy - příjem žádostí	
Průkaz profesní způsobilosti řidiče	
Výdej řidičských průkazů	
Výpis z evidenční karty řidiče, bodový výpis	OŽP
Placení poplatku za komunální odpad	
Výpis z obchodního rejstříku	Czech Point
Výpis z katastru nemovitostí	
Výpis z živnostenského rejstříku	
Výpis z rejstříku trestu	
Výpis z rejstříku trestu právnické osoby	
Přijetí podání podle živnostenského zákona (§ 72)	
Žádost o výpis nebo opis z rejstříku trestu podle zákona č. 124/2008 Sb	
Vydání ověřeného výstupu ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů	
Podání do registru účastníků provozu modulu autovraků ISOH	
Výpis z insolvenčního rejstříku	
Datové schránky	
Autorizovaná konverze dokumentů	
Centrální úložiště ověřovacích doložek	
Úschovna systému Czech POINT	
CzechPOINT@office	
Základní registry	
Výpis z veřejných rejstříků	ŽÚ
Ohlášení živnosti	
Žádosti o koncesi	
Přerušování, pokračování, zrušení živnosti	
Zahájení, ukončení živnosti v provozovně	

Tabulka č. 5 Vybrané procesy ke sloučení

V případě odboru správních činností a odboru dopravněsprávních činností navrhujeme přesun celého oboru, i s back office. V případě odboru životního prostředí však počítáme pouze s přesunem pokladen, které vybírají poplatek za komunální odpad, protože s ostatními činnostmi odboru občan běžně do styku nepřichází. V případě živnostenského úřadu nenavrhujeme přesun celého subjektu z důvodu vysokých nákladů. Centralizaci výše uvedených procesů, které jsou pod působností živnostenského úřadu, navrhujeme formou vysunutého pracoviště živnostenského úřadu, které by mělo kompetence jednat ve věcech vztahujících se k těmto agendám. V případě Czech Pointu uvažujeme vytvoření nového Czech Pointu v místě nového úřadu, které by mělo všechny kompetence jako běžný Czech Point v republice. Podatelna MMB by také mohla být jednoduše přestěhována do nových prostor, druhá možnost je vytvoření sekundární podatelny a zachování stávající podatelny na adrese Malinovského náměstí 3. V modelu jsme však počítali s vytvořením nové podatelny.

3.2.Charakter objektu

Sjednocení několika odborů na jedno místo není jednoduchá záležitost. Bude důležité využít možnosti na zpříjemnění kontaktu občan - magistrát, které se nabízejí při stěhování nejfrekventovanějšího místa styku občanů s magistrátem do nového objektu.

První odlišnost od stávajícího stavu, kterou navrhujeme, je nahrazení současných přepážek se sklem, při kterých je občan obsluhovaný ve stoje, uživatelsky příjemnějším řešením. Berouc v úvahu průměrnou dobu odbavení klientů, nejlepším řešením se zdá kombinace systému využívaného v komerční sféře – například v bankách, kde klient sedí naproti úředníkovi přes stůl. Tento systém by se z důvodu množství přepážek skombinoval se systémem kanceláří tzv. open office. Jednotlivé kanceláře by se tedy skládali z jednoho stolu s vybavením úředníka, židlemi na obou stranách s tím, že by tento prostor byl částečně vizuálně i hlukově oddělen od ostatních kanceláří. Řešení je méně ekonomické než systém přepážek, navíc je spojeno s určitými riziky (například diskomfort úředníků plynoucí z jednání se sociálně nepřizpůsobivými občany). Přesto však tvrdíme, že pozitiva převažují nad negativy, přičemž v komerční sféře je řešení už dlouhou dobu zavedeno a podle všeho funguje lépe než neosobní systém přepážek.

Co se týče systému práce těchto kanceláří, navrhujeme zachovat vyvolávací systém, kde si klient vybere agendu, kterou chce řešit, a na základě toho si ho pozve právě volná přepážka. Navrhujeme také zachovat stávající systém elektronického objednávání na určitý čas přes internet, ale rozšířenou na všechny agendy, včetně placení komunálního odpadu nebo navštívení Czech Pointu. Počet kanceláří věnujících se předem objednaným klientům by byl variabilní a rozhodovalo by se o něm operativně.

Změnou, která by však zvýšila efektivitu, je zavedení drtivé většiny kanceláří jako variabilní, tedy schopné řešit jakoukoliv agendu (s výjimkou agend vyžadujících speciální přístroje). Občan by tedy například v případě přestěhování nemusel navštívit přepážku věnující se změně trvalého pobytu, další, věnující se změně údajů na občanském průkazu a další kvůli údajům na řidičském průkazu. Všechno by se tedy dalo vyřešit v jedné kanceláři. Při realizaci tohoto návrhu by však bylo třeba objemné zaškolení úředníků.

V čekárně, vybavené čalouněnými lavičkami a stolky na vyplňování dokumentů by fungovala i recepce s informacemi. V této hale také uvažujeme o kroku, který by taktéž zvýšil pohodlí občanů, a to nabídnutí partnerství České pošty, která by si na tomto místě zřídila pobočku. To by mohlo přinést přidanou hodnotu pro některé typy občanů, kteří využívají ČP pro vyřizování některých úkonů, jako různé platby, převzetí důchodu atd.

V prostorách haly by se nacházel také dětský koutek s jednou zaměstnankyní. Tuto doplňkovou službu uvítají zejména maminky, které pak mají „volnější ruce“ při vyřizování své agendy. Je tady i předpoklad přidané hodnoty pro ostatní občany na místě, jelikož se v případě existence koutku počítá s nižším výskytem dětského pláče, který by obtěžoval ostatní občany.

Další možností pro inovaci prostor je smluvně dohodnuté partnerství s jedním z fast-foodových řetězců, respektive smoothies baru. Tomu by byly poskytnuty prostory s relativně vysokou fluktuací lidí, pro občany by na druhé straně bylo přínosné občerstvení v případě nepředvídaného dlouhého čekání. Restaurace rychlého občerstvení by mohla nést výhody například pro klienty, kteří si odběhnou vyřídit nějakou povinnost během obědové přestávky. Také by mohla být užitečná i pro rodiče s dětmi. Prostory pro fast-food by byli poskytnuty pronájmem přibližně 64 metrů čtverečních. Tyto prostory by byly samozřejmě odděleny od úředních prostor. Jednou z posledních navrhovaných změn je pokrytí bezplatné sítě wi-fi ve všech prostorách objektu, což si vyžádalo i nejvíc lidí v dotazníku k této práci. Častá povinnost platit různé poplatky na magistrátu také implikuje potřebu bankomatu v blízkosti objektu. Navrhujeme tedy též dohodnutí umístění bankomatu v budově s jednou z nejrozšířenějších českých bank.

Jednou z dalších potenciálních výhod přestěhování části magistrátu by spočívala v bezbariérovém přístupu pro hendikepované občany. V současnosti jsme v této oblasti pozorovali problém například na adrese Husova 3, kde není dostatečně zajištěn přístup na druhé patro, věnující se výdeji občanského průkazu, evidence obyvatel nebo ztrátě, popřípadě odcizení dokladů. Při hledání lokality pro centralizovaný objekt magistrátu by se tedy již mělo na tento problém přihlížet. V objektu, který navrhujeme v kapitole 3.4, je bezbariérový přístup zajištěn i z podzemních garáží.

Na základě dotazníku jsme v modelu nastavili otevírací dobu úředního místa na pondělí, středu a pátek od 7 do 19 hodin. Jak jsme odvodili v další kapitole, tato otevírací doba se zdá jako dostatečně efektivní.

3.3. Logistika a sezonnost

Na základě odpovědí z dotazníku a pozorování internetového systému zaznamenávajícího aktivitu jednotlivých přepážek řešících centralizovanou agendu jsme předpovídali variabilitu návštěv během dne. Den jsme rozdělili do 4 etap a návštěvy během dne byly rozděleny následovně.

Čas	Procento návštěv
7:00 - 10:00	39,0%
10:00 - 13:00	34,1%
13:00 - 16:00	19,5%
16:00 - 19:00	7,3%

Tabulka č. 6 Návštěvnost během dne

Také na základě pozorování obsazenosti přepážek a dotazníku bylo možné určit variabilitu návštěv během týdne. Data z dotazníku však jsou v této otázce zčásti zkreslené - úterý a čtvrtek mají malý podíl, protože odbor správních činností, odbor dopravněsprávních činností mají v pondělí a ve středu delší otevírací dobu o 5 hodin, a živnostenský úřad dokonce v úterý a čtvrtek otevřen není. Přesto však tato data můžeme chápat tak, že právě v tyto dny jsou lidé zvyklí jít na úřad.

Den	Procento návštěv
pondělí	37,93%
úterý	12,93%
středa	37,93%
čtvrtek	10,34%
pátek	0,86%

Tabulka č. 7 Návštěvnost během týdne

Z dat z dotazníku jsme určili návštěvnost magistrátu během roku. Přepočty jsou uvedeny v následující tabulce. Procentuální hodnoty jsme odvodili odhadem podpořeným poznatky z dotazníku, přičemž jsme počítali s rezervou.

Věková skupina	Počet obyvatel	Navštěvují magistrát %	Navštěvují magistrát	Počet návštěv za rok	Počet návštěv za rok
0 - 14	53 479	0,00%	0	0,00	0
15 - 19	14 349	14,22%	2 041	1,75	3 572
20 - 29	48 778	30,00%	14 633	2,97	43 412
30 - 39	65 458	30,00%	19 637	2,75	54 003
40 - 49	50 160	30,00%	15 048	4,69	70 538
50 - 59	47 571	30,00%	14 271	3,17	45 192
60 - 69	48 896	10,73%	5 245	3,25	17 048
70 - 79	30 205	4,17%	1 259	2,90	3 650
80 - 89	16 154	4,17%	673	1,50	1 010
90+	2 458	4,17%	102	0,00	0
CELKEM					238 424

Tabulka č. 8 Návštěvnost magistrátu za rok

Podle dat z dotazníku jsme přidělili jednotlivým návštěvám magistrátu i jejich důvod.

Důvod návštěvy	%
občanský průkaz	40,93%
řidičský průkaz	16,06%
cestovní doklady	5,18%
podání daňového přiznání	5,70%
poplatky za komunální odpad	19,17%
registrace vozidel	4,15%
ověření shody kopie dokumentů	1,55%
ohlášení živnosti, a jiné záležitosti na živnostenském úřadě	1,55%
majetkové a bytové záležitosti	10,88%
výpis z rejstříku trestu	0,52%

Tabulka č. 9 Nejčastější důvody návštěvy magistrátu

Na základě těchto dat bylo možné vypočítat návštěvnost jednotlivých subjektů v tříhodinových intervalech během dne, přičemž byla zohledněna i variabilita během týdne. Bylo však nutné zohlednit sezónnost objemu návštěv klientů podle období v roce. Tato sezónnost vyplývá zejména ze zvýšeného počtu žadatelů o cestovní doklady před letními prázdninami nebo ze zvýšeného množství občanů platících poplatků za komunální odpad před jeho splatností, tedy před 31. květnem v daném roce. Počítali jsme se všemi těmito faktory a na základě toho jsme předpověděli průměrnou návštěvnost znázorněnou v následující tabulce.

Tabulky návštěvnosti jednotlivých subjektů jsou zahrnuty v přílohách. V následující souhrnné tabulce jsou zobrazené agendy zahrnující občanské průkazy, cestovní doklady, řidičské průkazy a evidence vozidel, živnostenského úřadu, Czech Pointu a vybírání poplatku za komunální odpad.

		Po	Ut	St	Čt	Pá
Leden	7:00 - 10:00	599,29	204,30	599,29	163,44	13,62
Leden	10:00 - 13:00	524,38	178,77	524,38	143,01	11,92
Leden	13:00 - 16:00	299,64	102,15	299,64	81,72	6,81
Leden	16:00 - 19:00	112,37	38,31	112,37	30,65	2,55
Únor	7:00 - 10:00	625,22	213,14	625,22	170,52	14,21
Únor	10:00 - 13:00	547,07	186,50	547,07	149,20	12,43
Únor	13:00 - 16:00	312,61	106,57	312,61	85,26	7,10
Únor	16:00 - 19:00	117,23	39,96	117,23	31,97	2,66
Březen	7:00 - 10:00	654,66	223,18	654,66	178,54	14,88
Březen	10:00 - 13:00	572,83	195,28	572,83	156,23	13,02
Březen	13:00 - 16:00	327,33	111,59	327,33	89,27	7,44
Březen	16:00 - 19:00	122,75	41,85	122,75	33,48	2,79
Duben	7:00 - 10:00	706,53	240,86	706,53	192,69	16,06
Duben	10:00 - 13:00	618,21	210,75	618,21	168,60	14,05
Duben	13:00 - 16:00	353,27	120,43	353,27	96,35	8,03
Duben	16:00 - 19:00	132,47	45,16	132,47	36,13	3,01
Květen	7:00 - 10:00	867,39	295,70	867,39	236,56	19,71
Květen	10:00 - 13:00	758,97	258,74	758,97	206,99	17,25
Květen	13:00 - 16:00	433,70	147,85	433,70	118,28	9,86
Květen	16:00 - 19:00	162,64	55,44	162,64	44,36	3,70
Červen	7:00 - 10:00	553,73	188,77	553,73	151,02	12,58
Červen	10:00 - 13:00	484,51	165,18	484,51	132,14	11,01
Červen	13:00 - 16:00	276,86	94,39	276,86	75,51	6,29
Červen	16:00 - 19:00	103,82	35,39	103,82	28,32	2,36
Červenec	7:00 - 10:00	524,29	178,74	524,29	142,99	11,92
Červenec	10:00 - 13:00	458,75	156,39	458,75	125,11	10,43
Červenec	13:00 - 16:00	262,15	89,37	262,15	71,49	5,96
Červenec	16:00 - 19:00	98,30	33,51	98,30	26,81	2,23
Srpen	7:00 - 10:00	528,50	180,17	528,50	144,14	12,01
Srpen	10:00 - 13:00	462,43	157,65	462,43	126,12	10,51
Srpen	13:00 - 16:00	264,25	90,08	264,25	72,07	6,01
Srpen	16:00 - 19:00	99,09	33,78	99,09	27,03	2,25
Září	7:00 - 10:00	534,45	182,20	534,45	145,76	12,15
Září	10:00 - 13:00	467,65	159,43	467,65	127,54	10,63
Září	13:00 - 16:00	267,23	91,10	267,23	72,88	6,07
Září	16:00 - 19:00	100,21	34,16	100,21	27,33	2,28
Říjen	7:00 - 10:00	534,45	182,20	534,45	145,76	12,15
Říjen	10:00 - 13:00	467,65	159,43	467,65	127,54	10,63
Říjen	13:00 - 16:00	267,23	91,10	267,23	72,88	6,07
Říjen	16:00 - 19:00	100,21	34,16	100,21	27,33	2,28
Listopad	7:00 - 10:00	543,92	185,43	543,92	148,34	12,36
Listopad	10:00 - 13:00	475,93	162,25	475,93	129,80	10,82
Listopad	13:00 - 16:00	271,96	92,71	271,96	74,17	6,18
Listopad	16:00 - 19:00	101,98	34,77	101,98	27,81	2,32
Prosinec	7:00 - 10:00	569,85	194,27	569,85	155,41	12,95
Prosinec	10:00 - 13:00	498,62	169,98	498,62	135,99	11,33
Prosinec	13:00 - 16:00	284,93	97,13	284,93	77,71	6,48
Prosinec	16:00 - 19:00	106,85	36,43	106,85	29,14	2,43

Tabulka č. 10 Souhrn návštěv vybraných odborů

V našem modelu jsme dále využili odpozorované doby odbavení jednotlivých klientů, z čehož jsme byli schopni vypočítat potřebu fungujících přepážek, aby byli klienti obslouženi při předpověděné zátěži bez zbytečného čekání. Domníváme se, že ideální by bylo rozdělení zátěže do tří dnů – pondělí, středy a pátku, všechny tři dni od 7:00 do 19:00. V modelu jsme tedy uvažovali s touto variantou a to z více důvodů. První z nich byl ten, že občané jsou zvyklí jezdit na úřady především v pondělí a středu. Nicméně tyto dva dny by pro obsloužení klientely nestačily, proto byl přidán i pátek, kdy ale bude otevřeno méně přepážek, které ale budou stačit na 100% obsloužení příchozích občanů. Druhým důvodem je úspora personálních nákladů, které by byly vyšší v případě celotýdenní otevírací doby. Třetím důvodem je to, že takto mohou být obslouženi i klienti, kteří jsou vázáni dlouhou pracovní dobou a nemají čas přijít před 17:00.

Počet celkově otevřených přepážek pak zobrazuje následující tabulka. Pro neplánované výkyvy jsme počítali s rezervou šesti přepážek, které budou otevřené vždy neohledně na variabilitu během dne, týdne nebo roku.

		Po	Ut	St	Čt	Pá
Leden	7:00 - 10:00	50	0	50	0	11
Leden	10:00 - 13:00	45	0	45	0	11
Leden	13:00 - 16:00	28	0	28	0	9
Leden	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Únor	7:00 - 10:00	51	0	51	0	12
Únor	10:00 - 13:00	45	0	45	0	11
Únor	13:00 - 16:00	29	0	29	0	9
Únor	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Březen	7:00 - 10:00	52	0	52	0	12
Březen	10:00 - 13:00	46	0	46	0	11
Březen	13:00 - 16:00	29	0	29	0	9
Březen	16:00 - 19:00	15	0	15	0	7
Duben	7:00 - 10:00	54	0	54	0	12
Duben	10:00 - 13:00	48	0	48	0	11
Duben	13:00 - 16:00	30	0	30	0	9
Duben	16:00 - 19:00	15	0	15	0	7
Květen	7:00 - 10:00	58	0	58	0	12
Květen	10:00 - 13:00	52	0	52	0	12
Květen	13:00 - 16:00	32	0	32	0	9
Květen	16:00 - 19:00	16	0	16	0	7
Červen	7:00 - 10:00	51	0	51	0	13
Červen	10:00 - 13:00	45	0	45	0	12
Červen	13:00 - 16:00	28	0	28	0	9
Červen	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Červenec	7:00 - 10:00	49	0	49	0	13
Červenec	10:00 - 13:00	44	0	44	0	12
Červenec	13:00 - 16:00	28	0	28	0	9
Červenec	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Srpen	7:00 - 10:00	49	0	49	0	12
Srpen	10:00 - 13:00	44	0	44	0	11
Srpen	13:00 - 16:00	27	0	27	0	9
Srpen	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Září	7:00 - 10:00	49	0	49	0	12
Září	10:00 - 13:00	43	0	43	0	11
Září	13:00 - 16:00	27	0	27	0	9
Září	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Říjen	7:00 - 10:00	49	0	49	0	12
Říjen	10:00 - 13:00	43	0	43	0	11
Říjen	13:00 - 16:00	27	0	27	0	9
Říjen	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Listopad	7:00 - 10:00	48	0	48	0	12
Listopad	10:00 - 13:00	43	0	43	0	11
Listopad	13:00 - 16:00	27	0	27	0	9
Listopad	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7
Prosinec	7:00 - 10:00	49	0	49	0	12
Prosinec	10:00 - 13:00	44	0	44	0	11
Prosinec	13:00 - 16:00	28	0	28	0	9
Prosinec	16:00 - 19:00	14	0	14	0	7

Tabulka č. 11 Počet celkově otevřených přepážek

V tabulce můžeme vidět, že maximální počet potřebných přepážek i s rezervou je 58. Tolik přepážek je tedy nutno připravit do dané lokality. Přepážky budou z větší části variabilní, což znamená, že bude možné vyřídít více agend na jedné přepážce. Výjimku budou tvořit speciální procesy, například vydání biometrického pasu atd., kde je zapotřebí použití speciálních strojů omezeného množství.

Co se týče kolísavé potřeby úředníků, ta by mohla být vyřešena flexibilním přechodem z povinností ve front office na povinnosti back office, přičemž by se tato „back office agenda“ mohla řešit v samotných kancelářích používaných ke styku s občanem. Veškerá operativní strategie by se flexibilně přizpůsobovala situaci, na což by dohlížel vedoucí pracovník, který by měl v náplni práce

odhadovat potřebný počet úředníků ve front office a přiřazoval „back office agendu“ nevytíženým úředníkům, přičemž by přihlížel na efektivitu a racionální minimalizaci nákladů.

3.4.Lokalita

Lokalita pro centralizované procesy magistrátu města Brna musí splňovat určité podmínky. První je umístění v centru nebo blízko centra Brna. Nemá smysl umisťovat objekt mimo centrum, i když by byly náklady na prostory mimo centrum nižší. Umístění do středu města bude vyhovovat nejvíc občanům a zajistí, že bude nejméně vzdálené pro největší počet obyvatel Brna.

Druhou podmínkou je dobrá dostupnost MHD a možnost parkování. V objektu bude vysoká fluktuace občanů, kteří přijedou vlastním autem nebo veřejnou dopravou, proto je třeba zajistit jejich pohodlný přístup.

Třetí podmínkou je dostatečná kapacita daného místa, co se týče plochy. Ačkoliv bude objekt zahrnovat mnoho procesů a stane se pracovištěm pro více než 60 lidí, je nutné zajistit potřebný prostor jak pro přepážky, tak pro čekající klienty. V naší kalkulaci jsme dospěli k závěru, že bude potřebných 1301 metrů čtverečních, přičemž by nebylo negativem, jestli by byl prostor rozdělen do více pater. Podrobněji je kalkulace vyčíslena v následující tabulce.

Přepážky	počet	58	přepážek
	délka	4	m
	šířka	3	m
	plocha	12	m2
	plocha	701,5	m2
Rozměry pro aulu / čekárnu / dětský koutek	délka	15	m
	šířka	20	m
	plocha	300	m2
Prostor pro pobočku České pošty	délka	6	m
	šířka	9	m
	plocha	54	m2
Prostor pro pobočku fast foodu / smoothies baru	délka	8	m
	šířka	8	m
	plocha	64	m2
Prostor pro back office – archiv atd.	plocha	2	m2 pro 1 přepážku
	plocha	116,93	m2
Kuchyňka, školící místnost, sklad	plocha	45	m2
Prostor pro kanceláře vedoucích	plocha	20	m2

POTŘEBNÝ PROSTOR CELKEM	1301,5	m2
--------------------------------	---------------	-----------

Tabulka č. 12 Potřebné prostory

Při výběru formy realizace jsme zvažovali čtyři možnosti. První by bylo vystavění objektu městem, přičemž by tento objekt byl pak ve vlastnictví města. Tato možnost má více předností, mezi které patří potenciálně nižší provozní náklady oproti pronájmu a možnost vystavět objekt přesně podle požadavků města. Neshledáváme ji však za reálnou, z důvodu vysokých investičních nákladů a nedostatku atraktivních pozemků na výstavbu v centru města. Druhou možností by bylo vystavění objektu developerem na klíč a následný pronájem městu spojený s provozem objektu. Tuto možnost jsme vyhodnotili jako realizovatelnou. Doporučili bychom ale třetí možnost, a tou je oslovení stávajících volných objektů splňujících výše uvedené podmínky a vysoutěžení co nejnižšího nájmu. Následně by se provedly menší stavební úpravy objektu.

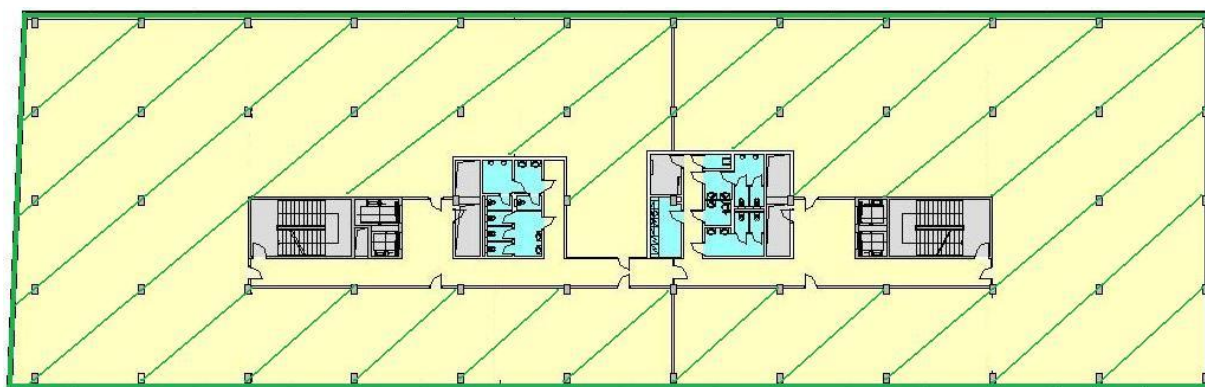
Ačkoliv je v případě magistrátu nutné pronájem vysoutěžit, předpokládá se, že bude vybírat z více variant. K výběru však moc dostupných realit neexistuje, jelikož potřebná plocha je relativně velká. Domníváme se však, že veřejná soutěž o pronájem prostor může při transparentním a férovém výběru přinést atraktivní nabídky. Po relativně hlubším průzkumu trhu vyhovujících realit, při kterém jsme využívali hlavně internetové stránky obsahující inzeráty na pronájem nebytových prostor, jsme narazili na několik objektů, které by splňovali podmínky a také by splňovali účel.

Jako příklad dostupného a vyhovujícího objektu uvádíme objekt Titanium na ulici Nové sady. Aktuálně tento objekt nabízí několik volných pater, přičemž plocha jednoho patra by postačovala navrhované centralizaci daných agend.



Obrázek č. 2 Business Complex TITANIUM

Cena nájmu uvedená na stránkách je v rozpětí 11,00 - 13,20 € / m² / měsíc. K nájmu by byly připojeny služby jako recepce, ostraha nebo úklid v ceně ve výši 2,9 € / m² / měsíc. Kompletně by tedy při kalkulaci s nejvyšší cenou vycházelo nájemné na 16,10 €, tedy přibližně 443 Kč / m² / měsíc. Při pronajmutí požadované plochy by se tedy výše nájmu pohybovala kolem 536 872 Kč měsíčně. Aktuálně je volných víc podlaží s rozlohou více než 1900 metrů čtverečních s již vystavěnými sociálními zařízeními a kuchyňkou. V modelu jsme ale počítali s variantou vyjednaného nájemného ve výši 15 € / m² / měsíc. Domníváme se, že i cena pronájmu jiných prostor se bude držet v určitém rozpětí kolem této hodnoty.



Obrázek č. 3 Půdorys podlaží v Business Complex TITANIUM

4. Odhadované náklady pro navrhované řešení

4.1. Propočet provozních nákladů

4.1.1. Personální náklady

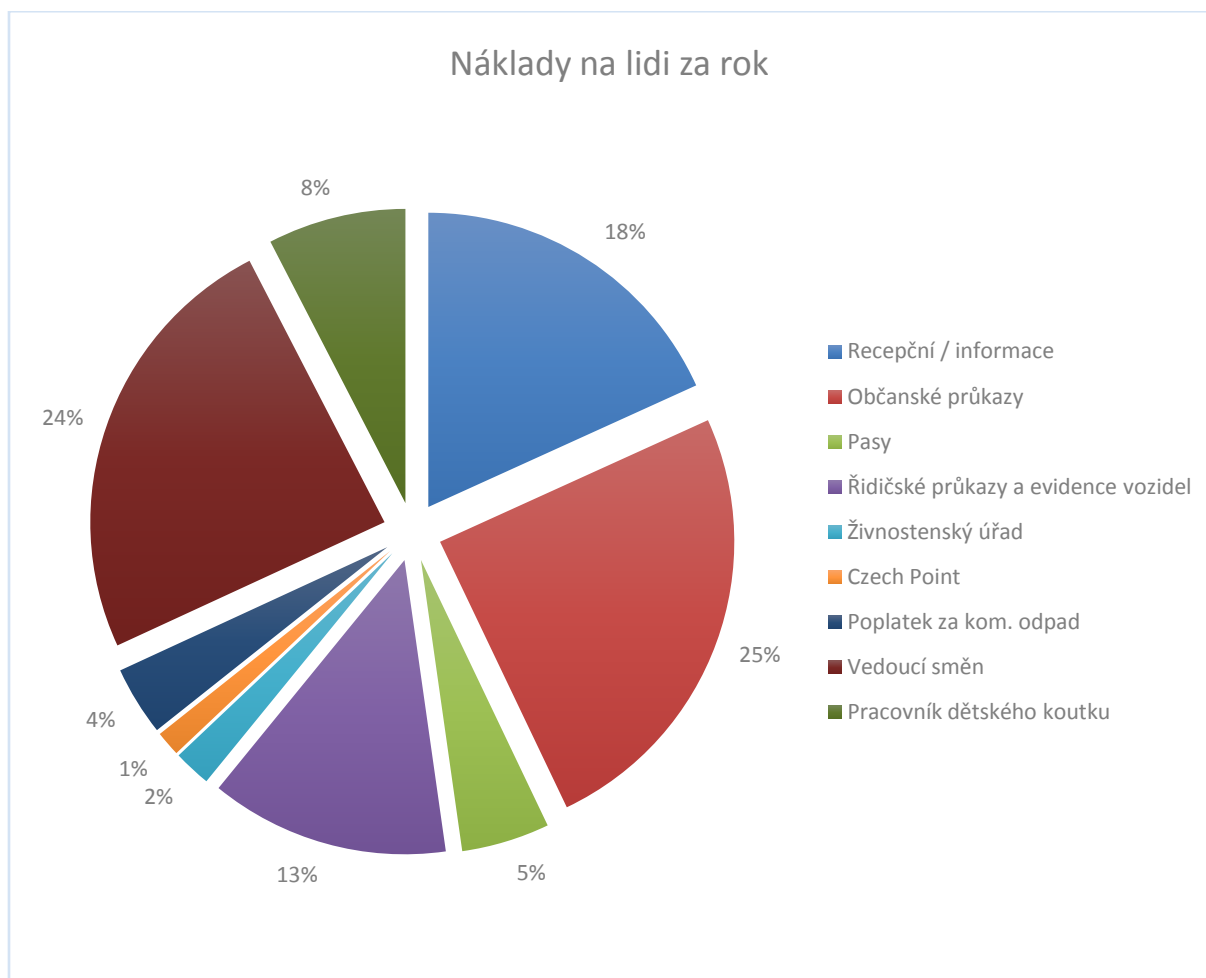
V následujících tabulkách je přehled zaměstnanců, potřebných pro navrhované řešení. Je zde uvedena i jejich hodinová mzda a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Sloupec Počet zaměstnanců nám říká kolik zaměstnanců je za rok potřeba. Položky obsahující záznam „variabilní“ se určují podle počtu otevřených přepážek v daném okamžiku. Díky tomu jsme určili roční personální náklady.

Pozice	Hodinová mzda	Sociální a zdravotní	Počet zaměstn.	Hodin ročně
Recepční / informace	120 Kč	41 Kč	2	3757
Občanské průkazy	140 Kč	48 Kč	variabilní	4364
Pasy	140 Kč	48 Kč	variabilní	857
Řidičské průkazy a evidence vozidel	140 Kč	48 Kč	variabilní	2322
Živnostenský úřad	140 Kč	48 Kč	variabilní	363
Czech Point	140 Kč	48 Kč	variabilní	242
Poplatek za kom. odpad	140 Kč	48 Kč	variabilní	672
Vedoucí směn	160 Kč	54 Kč	2	3757
Pracovník dětského koutku	100 Kč	34 Kč	1	1878

Tabulka č. 13 Zaměstnanci I

Pozice	Náklady	
	Rok	Měsíc (průměr)
Recepční / informace	604 090 Kč	50 341 Kč
Občanské průkazy	818 741 Kč	68 228 Kč
Pasy	160 682 Kč	13 390 Kč
Řidičské průkazy a evidence vozidel	435 631 Kč	36 303 Kč
Živnostenský úřad	68 156 Kč	5 680 Kč
Czech Point	45 437 Kč	3 786 Kč
Poplatek za kom. odpad	126 089 Kč	10 507 Kč
Vedoucí směn	805 454 Kč	67 121 Kč
Pracovník dětského koutku	251 704 Kč	20 975 Kč
Total	3 315 985 Kč	276 332 Kč

Tabulka č. 14 Zaměstnanci II



Graf č. 1 Náklady za rok

V následujících dvou tabulkách jsou zobrazeny počty zaměstnanců potřebných v daném měsíci na dané pozici.

Pozice	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
Recepční / informace	2	2	2	2	2	2	2
Občanské průkazy	21	22	23	25	31	20	22
Pasy	5	6	6	6	8	5	5
Řidičské průkazy a evidence vozidel	12	13	13	14	18	11	12
Živnostenský úřad	2	2	2	2	3	2	2
Czech Point	1	1	1	1	1	1	1
Poplatek za kom. odpad	2	3	4	4	5	1	1
Vedoucí směn	2	2	2	2	2	2	2
Pracovník dětského koutku	0	0	0	0	0	0	0
Total	49	51	54	58	70	44	42

Tabulka č. 15 Potřebný počet zaměstnanců I

Pozice	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Recepční / informace	2	2	2	2	2
Občanské průkazy	19	19	19	19	20
Pasy	5	5	5	5	5
Řidičské průkazy a evidence vozidel	11	11	11	11	12
Živnostenský úřad	2	2	2	2	2
Czech Point	1	1	1	1	1
Poplatek za kom. odpad	1	1	1	1	1
Vedoucí směn	2	2	2	2	2
Pracovník dětského koutku	0	0	0	0	0
Total	42	43	43	43	45

Tabulka č. 16 Potřebný počet zaměstnanců II

Na základě předchozích údajů jsme vyčíslili osobní náklady na dané pozice v jednotlivých měsících. Ty jsou pro přehlednost zobrazené v následujících třech tabulkách.

Position	Leden	Únor	Březen	Duben
Recepční / informace	75 136 Kč	75 136 Kč	75 136 Kč	75 136 Kč
Občanské průkazy	67 750 Kč	70 682 Kč	74 010 Kč	79 873 Kč
Pasy	13 296 Kč	13 872 Kč	14 525 Kč	15 676 Kč
Řidičské průkazy a evidence vozidel	36 048 Kč	37 608 Kč	39 379 Kč	42 499 Kč
Živnostenský úřad	5 640 Kč	5 884 Kč	6 161 Kč	6 649 Kč
Czech Point	3 786 Kč	3 786 Kč	3 786 Kč	3 786 Kč
Poplatek za kom. odpad	10 087 Kč	15 131 Kč	20 174 Kč	20 174 Kč
Vedoucí směn	67 121 Kč	67 121 Kč	67 121 Kč	67 121 Kč
Pracovník dětského koutku	20 975 Kč	20 975 Kč	20 975 Kč	20 975 Kč
Total	299 839 Kč	310 194 Kč	321 267 Kč	331 889 Kč

Tabulka č. 17 Osobní náklady I

Pozice	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Recepční / informace	75 136 Kč	75 136 Kč	75 136 Kč	75 136 Kč
Občanské průkazy	98 059 Kč	62 599 Kč	59 271 Kč	59 746 Kč
Pasy	19 245 Kč	12 285 Kč	11 632 Kč	11 726 Kč
Řidičské průkazy a evidence vozidel	52 175 Kč	33 307 Kč	31 537 Kč	31 790 Kč
Živnostenský úřad	8 163 Kč	5 211 Kč	4 934 Kč	4 974 Kč
Czech Point	3 786 Kč	3 786 Kč	3 786 Kč	3 786 Kč
Poplatek za kom. odpad	25 218 Kč	5 044 Kč	5 044 Kč	5 044 Kč
Vedoucí směn	67 121 Kč	67 121 Kč	67 121 Kč	67 121 Kč
Pracovník dětského koutku	20 975 Kč	20 975 Kč	20 975 Kč	20 975 Kč
Total	369 877 Kč	285 465 Kč	279 436 Kč	280 297 Kč

Tabulka č. 18 Osobní náklady II

Pozice	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Recepční / informace	75 136 Kč	75 136 Kč	75 136 Kč	75 136 Kč
Občanské průkazy	60 420 Kč	60 420 Kč	61 490 Kč	64 422 Kč
Pasy	11 858 Kč	11 858 Kč	12 068 Kč	12 643 Kč
Řidičské průkazy a evidence vozidel	32 148 Kč	32 148 Kč	32 717 Kč	34 277 Kč
Živnostenský úřad	5 030 Kč	5 030 Kč	5 119 Kč	5 363 Kč
Czech Point	3 786 Kč	3 786 Kč	3 786 Kč	3 786 Kč
Poplatek za kom. odpad	5 044 Kč	5 044 Kč	5 044 Kč	5 044 Kč
Vedoucí směn	67 121 Kč	67 121 Kč	67 121 Kč	67 121 Kč
Pracovník dětského koutku	20 975 Kč	20 975 Kč	20 975 Kč	20 975 Kč
Total	281 517 Kč	281 517 Kč	283 455 Kč	288 767 Kč

Tabulka č. 19 Osobní náklady III

4.1.2. Provozní náklady

Nájemné za metr čtverečný jsme zjistili na základně tržní hodnoty nájemného. Nájemné pro poskytovatele fast foodu blíže vysvětlíme níže.

Nájemné za metr čtvereční měsíčně	15,00 €	413 Kč
Prostor	1301,51 m ²	
Nájemné pro poskytovatele fast - foodu	12,96 €	357 Kč
Prostor	64,00 €/m ²	
Nájemné pro pobočku pošty	18,00 €	495 Kč

Tabulka č. 20 Nájem

V následující tabulce je vyčíslena potřeba kancelářského materiálu.

Počet klientů ročně	48927
Počet klientů měsíčně	4077
Potřeba materiálu na 1 klienta	5,00 Kč

Tabulka č. 21 Potřeba kancelářského materiálu

Zde jsou pro přehlednost zobrazené veškeré provozní náklady.

Provozní náklady	Měsíčně	Ročně	
Nájem	536 872 Kč	6 442 460 Kč	
Mzdy	276 332 Kč	3 315 985 Kč	
Vedení účetnictví	- Kč	- Kč	
Telekomunikace	7 276 Kč	87 306 Kč	
Pronájem prostoru provozovateli fast-foodu	-22 818 Kč	-273 815 Kč	(výnos)
Pronájem prostoru České pošty	-26 730 Kč	-320 760 Kč	(výnos)
Spotřeba kanc. materiálu	20 386 Kč	244 633 Kč	
Servis majetku / opravy	3 772 Kč	45 264 Kč	
Celkem	795 089 Kč	9 541 072 Kč	

Tabulka č. 22 Přehled provozních nákladů

Předpokládáme, že tyto náklady budou v jednotlivých letech stejné. Hodnota peněz v čase se ovšem mění už jen kvůli inflaci. Proto počítáme s meziročním růstem nákladů o 2%. Také musíme vzít

v úvahu vytížení přepážek podle sezóny. Pro přehlednost jsme výsledné hodnoty zobrazili v následujících tabulkách s výhledem na 10 let.

	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Investice	3 288 186 Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	6 501 845 Kč	6 633 080 Kč	6 766 965 Kč	6 903 552 Kč
Mzdy	3 346 551 Kč	3 414 099 Kč	3 483 010 Kč	3 553 312 Kč
Vedení účetnictví	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Telekomunikace	87 357 Kč	87 306 Kč	87 306 Kč	87 306 Kč
Pronájem prostoru provozovateli fast-foodu	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč
Spotřeba kanc. materiálu	243 059 Kč	242 917 Kč	242 917 Kč	242 917 Kč
Servis majetku / opravy	45 264 Kč	45 264 Kč	45 264 Kč	45 264 Kč
Celkem	13 238 458 Kč	10 148 862 Kč	10 351 658 Kč	10 558 547 Kč

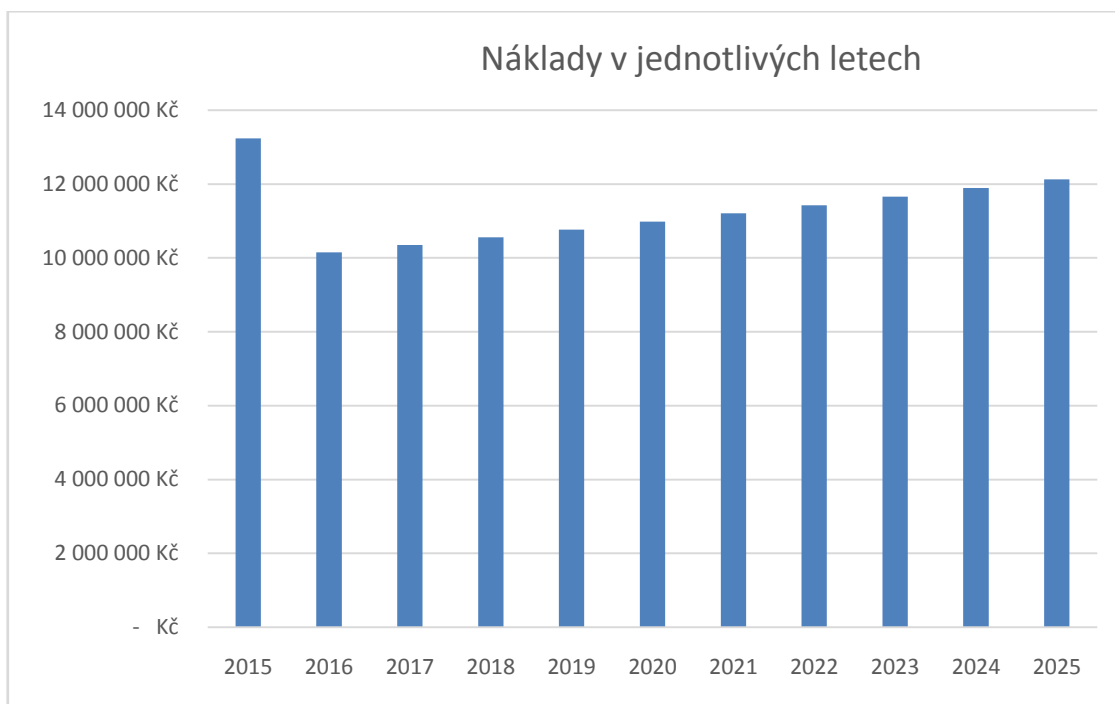
Tabulka č. 23 Přehled nákladů s výhledem na 10 let I

	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Investice	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	7 042 895 Kč	7 185 052 Kč	7 330 077 Kč	7 478 030 Kč
Mzdy	3 625 034 Kč	3 698 203 Kč	3 772 849 Kč	3 849 001 Kč
Vedení účetnictví	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Telekomunikace	87 306 Kč	87 306 Kč	87 306 Kč	87 306 Kč
Pronájem prostoru provozovateli fast-foodu	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč
Spotřeba kanc. materiálu	242 917 Kč	242 917 Kč	242 917 Kč	242 917 Kč
Servis majetku / opravy	45 264 Kč	45 264 Kč	45 264 Kč	45 264 Kč
Celkem	10 769 600 Kč	10 984 926 Kč	11 204 597 Kč	11 428 702 Kč

Tabulka č. 24 Přehled nákladů s výhledem na 10 let II

	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>
Investice	- Kč	- Kč	- Kč
Nájemné	7 628 969 Kč	7 782 955 Kč	7 940 049 Kč
Mzdy	3 926 691 Kč	4 005 948 Kč	4 086 806 Kč
Vedení účetnictví	- Kč	- Kč	- Kč
Telekomunikace	87 306 Kč	87 306 Kč	87 306 Kč
Pronájem prostoru provozovateli fast-foodu	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč	- 273 815 Kč
Spotřeba kanc. materiálu	242 917 Kč	242 917 Kč	242 917 Kč
Servis majetku / opravy	45 264 Kč	45 264 Kč	45 264 Kč
Celkem	11 657 331 Kč	11 890 575 Kč	12 128 526 Kč

Tabulka č. 25 Přehled nákladů s výhledem na 10 let III



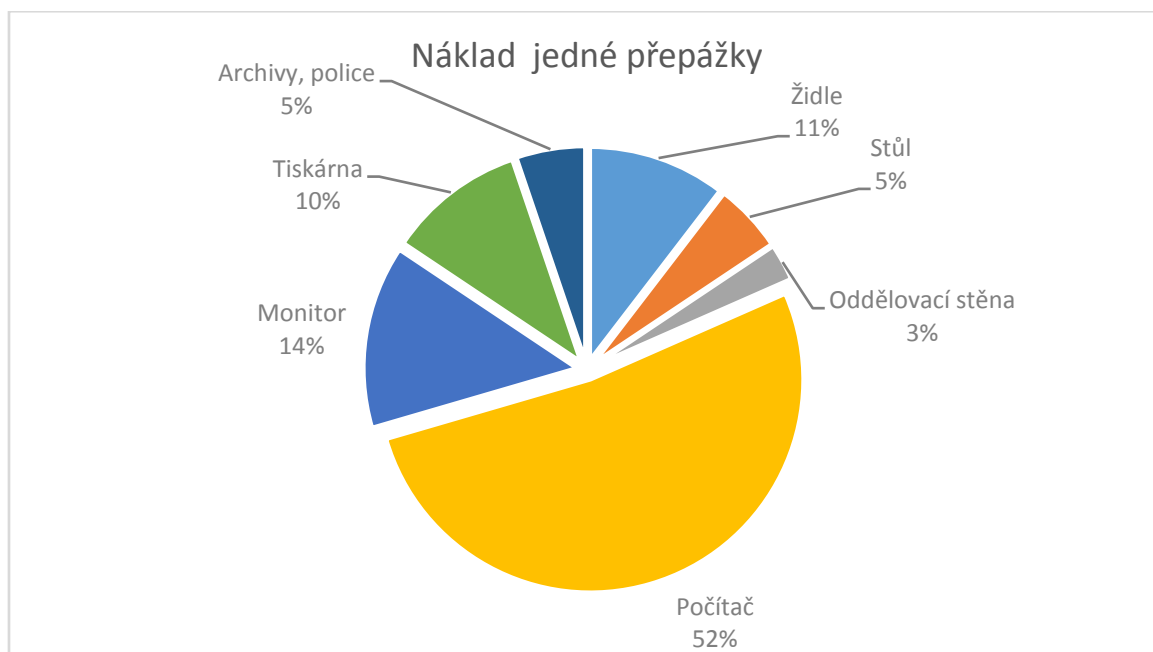
Graf č. 2 Náklady v jednotlivých letech

4.1.3. Investiční náklady

Investiční náklady zahrnují vybavení nových prostor. Předpokládáme totiž, že prostory si bude magistrát pronajímat. V první tabulce jsou vyčísleny náklady na zařízení jedné přepážky. Nové prostory budou mít celkem 58 takových přepážek.

Předmět	Počet	Cena 1 ks	Náklad 1 přep.	Náklad celkem	?	Doba o.	Roční o.
Židle	2	1 500 Kč	3 000 Kč	175 394 Kč	A	5	35 079 Kč
Stůl	1	1 500 Kč	1 500 Kč	87 697 Kč	A	5	17 539 Kč
Oddělovací stěna	2	400 Kč	800 Kč	46 772 Kč	A	5	9 354 Kč
Počítač	1	15 000 Kč	15 000 Kč	876 972 Kč	A	5	175 394 Kč
Monitor	1	4 000 Kč	4 000 Kč	233 859 Kč	A	5	46 772 Kč
Tiskárna	0,25	12 000 Kč	3 000 Kč	175 394 Kč	A	5	35 079 Kč
Archivy, police	1	1 500 Kč	1 500 Kč	87 697 Kč	A	5	17 539 Kč
Celkem			28 800 Kč	1 683 786 Kč	N	5	336 757 Kč

Tabulka č. 26 Investiční náklady na jednu přepážku



Graf č. 3 Náklady jedné přepážky

Následující tabulka obsahuje náklady na celou aulu.

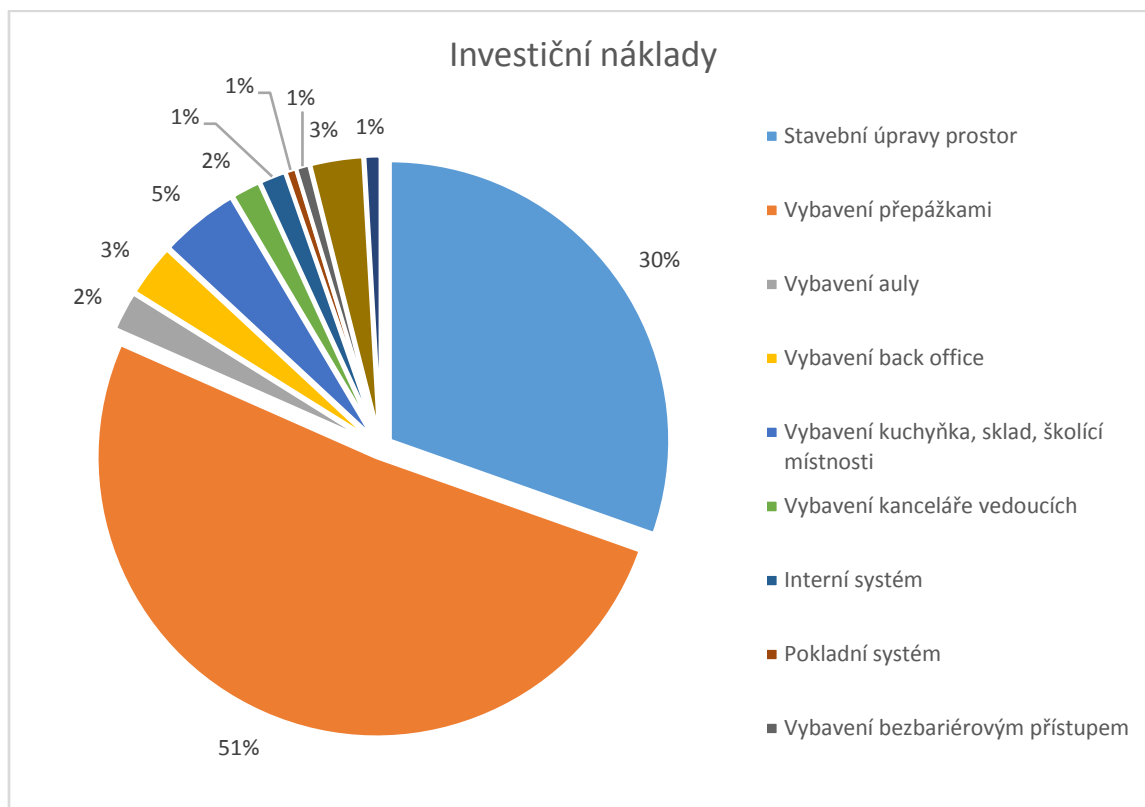
Předmět	Počet	Cena 1 ks	Náklad	?	Doba o.	Roční o.
Pult informace	2	2 000 Kč	4 000 Kč	A	7	571 Kč
Vybavení pult informace	1	18 000 Kč	18 000 Kč	A	5	3 600 Kč
Lavičky	12	1 200 Kč	14 400 Kč	A	7	2 057 Kč
Dávkovače pitné vody	2	2 000 Kč	4 000 Kč	A	5	800 Kč
Pulty na vypisování	6	1 500 Kč	9 000 Kč	A	5	1 800 Kč
Dotekový systém pro výběr agendy	2	5 000 Kč	10 000 Kč	A	5	2 000 Kč
Dětský koutek	1	15 000 Kč	15 000 Kč	A	7	2 143 Kč
Celkem			74 400 Kč			12 971 Kč

Tabulka č. 27 investiční náklady na celou aulu

Pro přehlednost jsme všechny investiční náklady shrnuli v této tabulce. Sloupec Náklad vyčísluje danou investici, další dva sloupce určují hodnotu ročních oprav daného majetku a v posledních třech sloupcích je zobrazen výpočet odpisů.

Položka	Náklad	Roční servis	Provozní náklad	?	Doba o.	Roční o.
Stavební úpravy prostor	1 000 000 Kč	0%	- Kč	A	30	33 333 Kč
Vybavení přepážkami	1 683 786 Kč	2%	33 676 Kč	-	-	336 757 Kč
Vybavení auly	74 400 Kč	2%	1 488 Kč	-	-	12 971 Kč
Vybavení back office	100 000 Kč	2%	2 000 Kč	A	7	14 286 Kč
Vybavení kuchyňka, sklad, školící místnosti	150 000 Kč	2%	3 000 Kč	A	7	21 429 Kč
Vybavení kanceláře vedoucích	55 000 Kč	2%	1 100 Kč	A	5	11 000 Kč
Interní systém	50 000 Kč	2%	1 000 Kč	A	5	10 000 Kč
Pokladní systém	20 000 Kč	2%	400 Kč	A	5	4 000 Kč
Vybavení bezbariérovým přístupem	25 000 Kč	0%	- Kč	A	5	5 000 Kč
Stěhování speciálních strojů	100 000 Kč	2%	2 000 Kč	A	5	20 000 Kč
Systém volání klientů	30 000 Kč	2%	600 Kč	A	5	6 000 Kč
Celkem	3 288 186 Kč	-	45 264 Kč			474 776 Kč

Tabulka č. 28 Přehled investičních nákladů



Graf č. 4 Podíl investičních nákladů

4.2. Porovnání se stávajícím řešením

Tento projekt si klade za cíl navrhnout řešení provozu magistrátu města Brna, které by usnadňovalo občanům styk s úřady a zároveň přineslo úspory a zvýšení efektivity na straně veřejného rozpočtu. Nemůžeme s jistotou říci, že všechna opatření budou efektivní, protože nemáme k dispozici přesné hodnoty nákladů na jednotlivé odbory. S jistotou však můžeme konstatovat, že daným řešením by se ušetřily náklady na provoz několika budov. Není sice prvotním zájmem snižovat počet zaměstnanců magistrátu, tímto řešením by se ovšem snížili i osobní náklady.

Pro občany by byly služby příjemnější už jen díky tomu, že by nejnavštěvovanější odbory byly sdružené na jednom místě. Tím ušetří nejen čas, ale i peníze na cestování. Předpokládáme také, že přepážky s vyvolávacím systémem budou urychlovat čekací dobu občanů. Navíc by zde byly zřízené doplňkové služby jako dětský koutek, fast food nebo přístup k wi-fi.

4.3. Analýza SWOT

Jednotlivým bodům jsme přiřadili váhy v rozsahu 1 až 5 podle jejich významnosti (5 znamená velmi důležité). Body jsme přidělovali podle subjektivního hodnocení po zvážení dopadu jednotlivých bodů na projekt.

Strengths

ojedinělé řešení	3
zkrácení čekací doby občanů	5
vyřízení běžných záležitostí na jednom místě	5
zpříjemnění čekání doplňkovými službami	2
úspora veřejného rozpočtu	5

Weaknesses

není jisté, zda projekt bude implementován do praxe	5
dlouhodobé nájemní smlouvy	4
nepředvídatelné bariéry v podobě stěhování těžkých strojů	2
ztráta zaměstnání úředníků	3

Opportunities

zlepšení image magistrátu	4
možnost přesunutí úřadu ÚMČ Brno-střed	2
možnost přesunutí dalších odborů	2

Threats

špatná koordinace mezi živnostenským úřadem na Malinovského náměstí a na novém místě	3
možné negativní přijetí občany umístění úřadů (umístění například v 7. patře)	3
negativní přijetí osobnějšího přístupu úředníků a občanů	1

Závěr

Tento projekt byl vytvořen s cílem navrhnout řešení usnadňující občanům města Brna styk s úřady a zároveň, aby přineslo úspory. Magistrát má v současnosti své odbory na různých místech v Brně. Tento fakt nám racionálně implikuje předpoklad, že stávající řešení bude méně ekonomické a efektivní než centrální řešení. Tím, že by se některé agendy spojily na jedno místo, by město mohlo ušetřit především za provoz jednotlivých budov. Pro obyvatele by změna nesoucí prvky výše navrhovaného řešení byla atraktivní hlavně úsporou času, nabídkou doplňkových služeb a zvýšeným komfortem.

Na základě našeho výzkumu jsme zjistili, jaká by byla návštěvnost těchto nových prostor, a následně jsme vyčíslili hrubé náklady. Také jsme zjistili, jak velké prostory by byly potřebné pro toto řešení. Do návrhové části jsme zařadili i příklad objektu, který je vhodný pro toto řešení. Z kalkulace nám vyplynul běžný provozní náklad na řešení ve výši přibližně 10 milionů korun měsíčně. Vzhledem k absenci možnosti náhledů do interních dokumentů a manažerského účetnictví magistrátu nebylo možné implicitně dokázat významné úspory. Přesto, jak vidíme v kapitole 4, centralizací by mohlo dojít ke zvýšení efektivity pracovní síly a menšímu počtu potřebných přepážek, tedy i potřebného prostoru.

V modelu jsme využívali veřejně dostupná nebo předpokládaná data. Jako příloha k této práci je připojen soubor tabulkového programu Microsoft Excel, ve kterém jsou uvedeny kalkulace, pomocí kterých jsme byli schopni predikovat náklady projektu. Soubor je připraven tak, aby v případě potřeby změn některých vstupních dat bylo poměrně jednoduché změny udělat. Políčka vstupních dat, tj. polí neobsahujících vzorce, jsou v souboru vyznačena žlutou barvou.

Navzdory slabým stránkám a hrozbám, které daný projekt jistě má, doporučujeme zvážit jeho implementaci do praxe. Tato negativa se nepochybně dají řešit nebo alespoň minimalizovat. Pozitiva jsou ovšem atraktivním přínosem, jak pro město, tak pro občany.

Zdroje

Webové stránky

<http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/>

<http://www.czso.cz/>

<http://www.titanium-brno.cz/>

<http://www.nebytove-prostory.v-brne.cz/>

<http://www.pronajem-obchodnich-prostor.cz/brno/>

<http://www.netrealit.cz/nebytove-pronajem/brno>

<http://www.bezrealitky.cz/vyhledat-light/pronajmu/nebytovy-prostor/jihomoravsky-kraj/brno-mesto>

Interní analýzy

KULTURA PROSTŘEDÍ VELKOPROSTOROVÝCH KANCELÁŘÍ. Analýza a doporučení.
Autoři: Marek POPIŠIL, Andrea PERNICOVÁ, David STANCEL, Aneta VOJTOVÁ

Anketa (ze dne 10.7.2014)

Přílohy

Příloha č. 1 Anketa

Anketa (všechny otázky jsou povinné, kromě otázky č.6)

1. Údaje o respondentovi:

i. Muž ☐ Žena ☐

ii. Městská část trvalého bydliště respondenta:

- | | | | |
|--------------|------------------------|---------------------------|----------------|
| a) Bohunice | i) Jundrov | q) Nový Lískovec | y) Utěchov |
| b) Bosonohy | j) Kníničky | r) Ořešín | z) Vinohrady |
| c) Bystrc | k) Kohoutovice | s) Řečkovice a Mokrá Hora | aa) Žabovřesky |
| d) Černovice | l) Komín | t) Sever | bb) Žebětín |
| e) Chřlice | m) Královo Pole | u) Slatina | cc) Židenice |
| f) Ivanovice | n) Lišeň | v) Starý Lískovec | |
| g) Jehnice | o) Maloměřice a Obřany | w) Střed | |
| h) Jih | p) Medlánky | x) Tuřany | |

iii. Věk:

méně než 15 *, 15-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69, 70-79, 80-89, 90+

a) b) c) d) e) f) g) h) i) j)

2. Kolikrát za rok navštěvujete úřady?

- | | |
|---------|-------------|
| a) 1-2x | d) 7-8x |
| b) 3-4x | e) 9-10x |
| c) 5-6x | f) vícekrát |

3. Jaké dny v týdnu preferujete pro návštěvu úřadu? (možno více odpovědí)

- | | |
|------------|------------|
| a) pondělí | d) čtvrtek |
| b) úterý | e) pátek |
| c) středa | |

4. V rámci úředního dne navštívíte úřad v jakou dobu? (možno více odpovědí)

- | | |
|------------------|------------------|
| a) 7:00 – 9:00 | c) 13:00 – 15:00 |
| b) 10:00 – 12:00 | d) 16:00 – 18:00 |

5. Co jste v minulosti potřeboval/a na úřadech vyřídit a co nejčastěji vyřizujete? (možno více odpovědí)

- | | |
|---|----------|
| a) občanský průkaz | j) jiné: |
| b) řidičský průkaz | |
| c) cestovní doklady | |
| d) podání daňového přiznání | |
| e) poplatky za komunální odpad | |
| f) registrace vozidel | |
| g) ověření shody kopie dokumentů | |
| h) ohlášení živnosti... (Živnostenský úřad) | |
| i) majetkové a bytové záležitosti | |

6. Jaké doplňkové služby byste na úřadech uvítali? (možno více odpovědí, prosím i o návrh)

- | | |
|--------------------------------|----------|
| a) dětský koutek | d) jiné: |
| b) bezplatné připojení k wi-fi | |
| c) automaty s občerstvením | |

* přejděte na otázku č.6

Příloha č. 2 Soubor tabulkového programu Excel - samostatný soubor přiložený k práci s názvem Front_Office_města_Brna.xlsx

Expertní analýza je výstupem projektu OP VK s názvem:

„Partnerství subjektů meziuniverzitní studentské sítě“

CZ.1.07/2.4.00/31.0157

Hlavní řešitel projektu:

Masarykova univerzita

Partneři projektu:

Krajská hospodářská komora jižní Moravy

Mendelova univerzita v Brně

Statutární město Brno

Vysoké učení technické v Brně

Brno 2014

Text nebyl podroben jazykové korektuře.



Meziuniverzitní studentská soutěž

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a Státním rozpočtem České republiky.