



## PŘEDPOKLÁDANÉ ÚSPORY Z NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Jak již bylo uvedeno, SML nedosáhne významnějších úspor snížením počtu zaměstnanců magistrátu. Jak prokázal benchmark se srovnatelnými krajskými městy, SML zaměstnává srovnatelný počet pracovníků jako ostatní města. Problémem je spíše nerovnoměrné zatížení jednotlivých zaměstnanců. To je způsobeno z menší části chybějícím procesním nastavením SML, z větší části pak situací na trhu práce. Většina vedoucích odborů potvrdila, že mají na některých pozicích zaměstnance, kteří neodpovídají požadavkům pro danou pozici, bojí se je však nahradit, protože platy na magistrátu nejsou konkurenceschopné na trhu práce v regionu. Spíše než snižovat stavy doporučujeme změnu řízení tak, aby všichni zaměstnanci měli stanovené jednak rozvojové úkoly, jednak úkoly s měřitelnými výstupy, které budou pravidelně vyhodnocovány. V rámci implementace procesního řízení pak mohou být lépe identifikovány příležitosti pro lepší řízení kapacit jednotlivých odborů. Tabulka 1 zobrazuje kalkulaci nákladů na 1 pracovní místo. Roční úspora nákladů na pracovní místo je cca 600 000,- Kč.

**Tabulka 1 - Kalkulace nákladů na jednoho zaměstnance**

Položka	Náklady v Kč
<i>průměrný plat</i>	31 000
<i>sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem</i>	10 664
<i>benefity z kolektivní smlouvy</i>	2 275
<i>školení, cestovné</i>	750
<i>náklady na pracovní místo (počítač...)</i>	6 500
<b>celkem</b>	<b>51 189</b>

Zdroj: SML

### 1.1.1 Identifikace oblastí pro dosažení úspor

V rámci projektu optimalizace procesů SML byly identifikovány dvě základní oblasti, ve kterých lze dosáhnout významných úspor. Jsou to:

- 1) efektivní řízení městských organizací;
- 2) efektivní správa majetku;
- 3) efektivní řízení lidských zdrojů.

Ad 1) Největší prostor k úsporám v rámci SML bylo identifikováno efektivní řízení městských organizací. V současné době je řízení městských organizací delegováno mezi různé odbory magistrátu (Technické služby města Liberce, p.o. a Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a. s. řídí odbor správy veřejného majetku, Divadlo Františka Xavera Šaldy a Komunitní středisko KONTAKT Liberec odbor školství a sociálních věcí, sportovní areály odbor cestovního ruchu, kultury a sportu atd.). Neexistuje jednotný postup a strategie pro optimalizaci provozování městských organizací. Podle zkušeností z implementace koncernového řízení (včetně řízení podle cílů) jak v soukromých společnostech, tak v městských korporacích, lze předpokládat úsporu 5–15% z celkových nákladů, v závislosti na kvalitě managementu těchto společností. Niže uvedená tabulka ukazuje náklady a příspěvek SML pro tři největší městské organizace. Předpokládaná realizovaná úspora u těchto 3 městských společností je minimálně 70 000 tis. Kč za deset let. Předpokládané náklady na realizaci úspory jsou 8 000 tis. Kč. Jedná se o náklady na poradenské služby a zejména na odměny pro zaměstnance, kteří by opatření realizovali



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

**Tabulka 2 - Přehled nákladů a příspěvku SML**

Městská organizace	Náklady 2020/2021 (tis. Kč)	Příspěvek SML (tis. Kč)
<i>Technické služby města Liberec, p. o.</i>	260 365	208 922
<i>Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n.N., a.s.</i>	516 630	290 510
<i>Divadlo F. X. Šaldy Liberec, p. o.</i>	139 808	133 806
<b>Celkem</b>	<b>916 803</b>	<b>633 238</b>

Zdroj: Justice.cz



Ad 2) Popis procesu správy majetku je detailně popsán v samostatné kapitole. Zde jsou uvedeny oblasti, ve kterých lze realizovat významné úspory:

- **Náklady na údržbu majetku** – v současné době je údržba majetku řešena převážně při havarijních situacích. Pokud by byla zpracována oblast údržby v rámci pasportizace majetku a byly by řešeny preventivní údržby a byl zajištěn proces péče o majetek, bylo by podle zkušenosti z jiných projektů možné snížit náklady na údržbu majetku i o více než 15%
- **Náklady na projekty** – jak již bylo popsáno, zodpovědnost za projekty je v SML rozdělena mezi tři odbory. To vede nejen k neefektivitě práce v rámci jednotlivých odborů, ale i k neúčelnému využívání prostředků SML (vícekrát zadávané studie pro stejný projekt atd.). Další významnou úsporu v této oblasti by přineslo nastavení a dodržování strategie při volbě dotačních programů. V současné době není realizovaný projekt hodnocen ve vztahu k potřebám SML a jeho obyvatel a nejsou například brány do úvahy budoucí provozní náklady investice.
- **Náklady na pořízení investic** – jak bylo popsáno v ekonomickém rozboru SML, Liberec má v porovnání s hodnocenými krajskými městy druhou nejvyšší zadluženost a nejvyšší dluhovou službu. SML by tak mělo zvolit strategii pro financování majetku v dlouhodobém horizontu, vycházející z dlouhodobého plánu investic a hospodaření města. Může tím významně snížit náklady na financování investic.

Celkově lze výši realizované úspory odhadnout ve výši minimálně 20 000 tis. Kč ročně. Náklady na realizaci úspor by byly minimální, jednalo by se o organizační změny, jejichž náklady by byly pouze platy zaměstnanců.


Ad 3) Popisu realizace opatření v oblasti řízení lidských zdrojů se věnuje dokument Personální audit. Celkově byl identifikován potenciál úspor 28,5 zaměstnance. To by při výše kalkulované úspoře cca 600 000,- Kč na jednoho zaměstnance představovalo úsporu 17 100 tis. Kč. Není zřejmé, jaká část z navrhovaných opatření bude moci být realizována. Rozhodnutí SML jsou podmíněna nejen ekonomickými ukazateli, ale i poptávkou občanů Liberce. Například provozování krematoria je v Liberci citlivé téma, a to díky špatné zkušenosti s provozováním krematoria soukromým subjektem v minulosti.

## 1.2 Nastavení KPI'S pro účely řízení městského koncernu SML

Pokud je v organizaci zavedeno procesní řízení, je potřeba jednotlivé procesy měřit, vyhodnocovat a zlepšovat. K tomuto účelu je potřeba zavést klíčové ukazatele výkonnosti (dále také „KPI's“). V rámci projektu byly definovány KPI'S pro městské společnosti a pro magistrát SML. Strukturu KPI'S ilustrují Tabulky 2 a 3.

Tabulka 3 - Návrh KPI's pro městské společnosti

		Rok		Měsíc					
Výsledky městských společností		DPMLJ	2022	Březen					
		TSML	2022	Březen					
		LIS	2022	Březen					
		DFXŠ	2022	Březen					

Oblast	KPI	Měsíc				Kumulace			
		DPMLJ	TSML	LIS	DFXŠ	DPMLJ	TSML	LIS	DFXŠ
VZaZ	Výkony								
	Hrubá marže								
	Fixní náklady								
	EBIT								
	Hospodářský výsledek								
Pracovní kapitál	Zásoby								
	Dlouhodobé pohledávky								



	Krátkodobé pohledávky								
	Krátkodobý finanční majetek								
	Krátkodobé závazky								
	Bankovní úvěry a výpomoci								
Investice	Pořízení DHM								
	Pořízení DNM								
KAP	Celková úspora	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
	Počet zaměstnanců	50	50	50	50	50	50	50	50

V rámci vyhodnocování se doporučuje sledovat jak aktuální, tak kumulativní výsledky daného měsíce. Porovnává se nejlépe předchozí fiskální období, plán a skutečnost. Pro vyhodnocování KPI'S městských společností jsou definovány čtyři základní oblasti:

- výkaz zisků a ztrát – zde se hodnotí výkony společnosti, hrubá marže (výkony – variabilní náklady), fixní náklady, EBIT (zisk před zdaněním a úroky) a hospodářský výsledek;
- pracovní kapitál – pracovní kapitál vyjádřený jako rozdíl oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů. Řízení pracovního kapitálu umožňuje společnosti získat peněžní prostředky;
- investice – pro SML je klíčové řízení investičních výdajů, díky tomuto KPI má přehled o proinvestovaných prostředcích;
- KAP (klíčové akční plány) – pokud SML řídí svoje městské organizace, mělo by jim nastavovat krátkodobé a dlouhodobé cíle vedoucí buď ke snížení nákladů, nebo ke zvýšení výnosů, nebo ke zkvalitnění a rozšíření nabízených služeb.

Tabulka 4 - Nastavení KPI's pro magistrát SML

<sup>1</sup> Uvedené hodnoty jsou pouze ilustrativní, slouží pro ilustraci vizualizace výsledků

			Měsíc
			Březen
Oblast	KPI	Měsíc	Kumulace
Monitorující ukazatele hospodaření	Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)		
	Celková likvidita		
	Ukazatel dluhové služby		
Rozpočtová zodpovědnost	Celkový dluh		
	Podíl dluhu k průměru příjmů		
	Rozdíl dluhu a průměru příjmů		
Plnění rozpočtu magistrát	Příjmy		
	Výdaje		
	Bilance hospodaření		
Plnění rozpočtu organizace města	Příjmy		
	Výdaje		
	Bilance hospodaření		
Provozní KPI	Stav projektů		
	Náklady na údržbu majetku		
	Stav peněžních prostředků		
	Počet zaměstnanců		
KAP magistrát	Celková úspora		
	Počet zaměstnanců		
KAP městské organizace	Celková úspora	1 500	1 500
	Počet zaměstnanců	50	50



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Pravidla pro práci s KPI'S je u magistrátu stejné jako u městských organizací. Výše uvedený přehled KPI's představuje agregovanou formu reportu, který podává vedení města základní informace o jeho finanční situaci. K dispozici by měly být i detailní analýzy pro jednotlivá KPI's. Příkladem je detailní analýza hospodaření městských organizací, dále například analýza stavu projektů po jednotlivých odborech a projektech, náklady na údržbu majetku po odborech atd. Stejně jako u městských organizací by SML mělo stanovovat akční cíle pro jednotlivé odbory. Tyto cíle by měly být jednak stanovené formou KPI's, jednak formou rozvojových úkolů (nastavení a zlepšení procesů odboru, vytvoření zásobníku aktivit, KAP na snížení konkrétních nákladů atd.)