

## Vyhodnocení projektu CZ.1.04/4.1.01/53.00072

### „Zvýšení efektivnosti ekonomických procesů a strategického řízení rozpočtu MěÚ Žďár nad Sázavou“

V období od září 2010 do 31. srpna 2012 probíhal na MěÚ Žďár nad Sázavou výše zmíněný projekt v rámci výzvy č. 53 pro předkládání projektových žádostí o dotaci z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v globálním grantu GG 4.1 Smart Administration

Uvedený projekt byl zaměřen především na problematiku:

- Analýza finančních nástrojů se zaměřením na tyto oblasti: finanční procesy; příjmové a výdajové agendy; tvorba rozpočtu
- návrh změn v procesech finančního řízení na MěÚ Žďár nad Sázavou
- návrh metodiky podporující finanční a strategické plánování MěÚ Žďár nad Sázavou implementace metodiky do struktury MěÚ Žďár nad Sázavou
- proškolení odpovědných pracovníků MěÚ Žďár nad Sázavou

Hlavní cílem projektu byla optimalizace finančních procesů a finančního managementu Městského úřadu Žďár nad Sázavou, se zaměřením především na zlepšení řízení ekonomiky s akcentem na rozpočtový proces a strategické plánování.

Na počátku realizace projektu byl analyzován stav jednotlivých procesů finančního řízení a jejich organizačního pokrytí. Vysoutěžená dodavatelská firma, Institut průmyslového managementu, s.r.o., poté ve spolupráci s realizačním týmem identifikovala úzká místa analyzovaných procesů a na jejich základě stanovila procesní změny a organizačních opatření. Zároveň proběhla analýza SW nástrojů, které v té době měl MěÚ Žďár nad Sázavou k dispozici. Za účelem podpory navržených změn finančních procesů, byl zpracován návrh SW nástrojů odpovídajících novým požadavkům na finanční řízení.

Další realizační fáze projektu probíhala za spolupráce realizačního týmu s vybranou dodavatelskou firmou ORTEX spol. s.r.o., která zajistila zpracování nové metodiky a postupů v ekonomické oblasti. Nově nastavené metody oproti předchozímu neprovázanému stavu využívají vzájemných vazeb mezi agendovým a ekonomickým systémem. Vzájemná interakce těchto systémů, tak přinesla značné zjednodušení. Samotné zavedení nových metodických pokynů se dotklo zejména Finančních procesů, tvorby a řízení rozpočtu, příjmových a výdajových agend. Byly zabezpečeny tyto výstupy: zkvalitnění účtování o příjmech; zkvalitnění rozpočtového výhledu; zefektivnění procesu přípravy realizace rozpočtových změn a zefektivnění tvorby povinných výkazů. Ke zkvalitnění procesů došlo také v oblasti evidence, předepisování a výběru místních poplatků evidence pohledávek a optimalizaci procesu jejich vymáhání po splatnosti a v dalších oblastech.

Všechny změny provedené ve finančním řízení a finančních procesech byly proškoleny na vzdělávacích kurzech, kterých se účastnili příslušní zaměstnanci MěÚ Žďár nad




OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Sázavou. U kurzů, kde vyvstala potřeba hlubšího proškolení probírané tematiky, byla zvýšena hodinová dotace. Celkem se školení zúčastnilo 651 osob, které kurzy absolvovaly s více jak 85% docházkou. V rámci projektu byli navíc vyškoleni tři interní lektori, kteří budou garanty přenosu informací v rámci úřadu i po skončení projektu.

Realizací projektu došlo ke komplexnímu řešení problematiky řízení ekonomických a finančních procesů úřadu, jejich optimalizaci, harmonizaci a vzájemné propojenosti. Projektové cíle zaměřené na optimalizaci a zefektivnění ekonomických procesů a strategické řízení rozpočtového procesu procesů úřadu, tak byly splněny, a došlo tak k zefektivnění finančních operací ve všech dotčených odděleních a agendách úřadu.

Ve Žďáru nad Sázavou dne 5. 12. 2012

  
.....  
oprávněná osoba v rámci realizace projektu





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Souhrnná zpráva o produktu\_1

**Projekt: Zvýšení efektivity ekonomických procesů a strategického řízení rozpočtu MěÚ Žďár nad Sázavou**

**Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00072**

Hlavní záměrem bylo analyzovat a následně zefektivnit procesy finančního řízení MěÚ Žďár nad Sázavou v oblastech ekonomických procesů, zlepšení strategického řízení rozpočtového procesu. Navrhnout a zdůvodnit procesní opatření a organizační změny, jejichž realizace povede k úplnému, případně částečnému odstranění slabých míst.

### Řízení rozpočtu

#### **Výchozí stav:**

Před zahájením realizace projektu bylo sledování disponibil rozpočtu jednotlivých kapitol vedeno správci těchto kapitol prostředky MS EXCEL. Globální sledování disponibil za celý úřad bylo sledováno pracovníky finančního odboru, jako zdroj dat sloužil ekonomický systém FENIX, který poskytoval data. Nebyl k dispozici nástroj pro jednotnou evidenci a správu návrhů rozpočtu jednotlivých odborů a sledování jejich změn v čase. Příprava návrhu rozpočtu tak byla administrativně zdlouhavá a náročná.

Informace získané z ekonomického systému byly ve většině případů přepisovány do přehledů rozpočtu manuálně pracovníky finančního odboru.

Neexistovaly relevantní informace o předpokládaném čerpání rozpočtu (schválené objednávky, smlouvy, došlé faktury, předpisy, ze kterých plynou budoucí nároky na čerpání rozpočtu).

Ekonomický systém neposkytoval informace jednotlivým správcům rozpočtových kapitol v takové míře podrobnosti, jakou by pro svou práci potřebovali. Neexistovala propojenost objednávek, smluv a tím ani předpoklad požadavků v návaznosti na rozpočet.

#### **Cílový stav:**

Cílem bylo zpracovat nové metodické postupy a prostřednictvím podpory nových aplikací pro tvorbu rozpočtu, provádění rozpočtových opatření a sledování čerpání rozpočtu, včetně podpory vykazování, poskytnout uživateli dostatečně komfortní nástroje k sestavení rozpočtového výhledu a jeho aktualizacím, k sestavení rozpočtu města, k jeho úpravám formou rozpočtových opatření a ke sledování čerpání a disponibil rozpočtu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Zavedením tohoto systému byl cíl naplněn a rozpočet města je nyní sestavován v novém prostředí, kde budou realizovaná i jednotlivá rozpočtová opatření. Správce rozpočtu nebo správci částí rozpočtu budou získávat souhrnné i podrobné informace o aktuálním stavu čerpání rozpočtu prostřednictvím funkcí systému.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Souhrnná zpráva o produktu\_2

**Projekt: Zvýšení efektivity ekonomických procesů a strategického řízení rozpočtu  
MěÚ Žďár nad Sázavou**

**Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00072**

Hlavní záměrem bylo analyzovat a následně zefektivnit procesy finančního řízení MěÚ Žďár nad Sázavou v oblastech ekonomických procesů, zlepšení strategického řízení rozpočtového procesu. Navrhnout a zdůvodnit procesní opatření a organizační změny, jejichž realizace povede k úplnému, případně částečnému odstranění slabých míst.

### Účtování hotovostních a bezhotovostních operací

#### **Výchozí stav:**

Úřad vede jednu hlavní pokladnu a jednu poboční pokladnu. Pokladní doklady v obou těchto pokladnách byly pořizovány přímo do modulu Pokladna systému FENIX.

Při tvorbě pokladních dokladů byly využívány šablony (šablona s sebou nesla rozpočtovou kontaci – rozpočet + účet hlavní knihy). Na pokladně se doklady přímo účtovaly a to na základě údajů ze šablon.

Městský úřad využívá pro bankovní účty vedené u KB a ČSOB elektronickou komunikaci s těmito bankovními ústavami.

Platby prostřednictvím bankovního účtu jsou realizovány pracovníky finančního odboru. Ze schválených podkladů (ve většině případů elektronicky) vybral příslušný pracovník finančního odboru doklady v knize došlých faktur, a to tak, že zadá datum splatnosti dokladu případně posunutý o mezibankovní převod. Z vybraných dokladů byl vytvořen platební příkaz.

Párování bankovních operací na výdajovém účtu bylo prováděno automaticky dle VS a částky. U příjmů se automatické párování nepoužívalo, i když bylo systémem podporováno (z důvodu bezpečnosti, aby nedošlo k chybnému párování).

#### **Cílový stav:**

Cílem změnového procesu je zejména řídit používání zúčtovatelných dokladů a přijímání a vydávání finančních prostředků v hotovosti. Tyto činnosti jsou v kompetenci pracovníků pokladny.

Z hlediska bezhotovostních operací je cílem procesu spravovat finanční prostředky uložené na bankovních účtech v souladu s rozpočtem města. Hlavním obsahem procesu je vytvářet platební příkazy, které zajistí úhradu částek na účetních dokladech ve stanovené době



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

splatnosti a poskytovat na základě aktuálních zůstatků podklady pro další činnosti jako například pro rozpočtová opatření, procesy správy majetku a podobně.

V rámci realizace projektu byl zaveden moderním ekonomický systém, který zajišťuje možnost vkládat jednoduchým způsobem veškeré hotovostní operace pracovníkům pracujícím s hotovostí, tzn. ihned v okamžiku příjmu/výplaty hotovosti bez nutnosti prepisovat údaje z papírové evidence do aplikace. Z hlediska bankovních operací systém umožňuje automatické spárování položky bankovního výpisu s předpisem nebo platebním poukazem. Tímto je také zajištěno automatické předvyplnění účtů hlavní knihy a rozpočtové skladby k položce bankovního výpisu, čímž se zrychlí a omezí riziko vzniku chyb při účtování bankovních výpisů.

## Souhrnná zpráva o produktu\_3

**Projekt: Zvýšení efektivnosti ekonomických procesů a strategického řízení rozpočtu  
MěÚ Žďár nad Sázavou**

**Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00072**

Hlavní záměrem bylo analyzovat a následně zefektivnit procesy finančního řízení MěÚ Žďár nad Sázavou v oblastech ekonomických procesů, zlepšení strategického řízení rozpočtového procesu. Navrhnout a zdůvodnit procesní opatření a organizační změny, jejichž realizace povede k úplnému, případně částečnému odstranění slabých míst.

### Evidence smluv a objednávek

#### **Výchozí stav:**

Ve výchozím stavu nebyla k dispozici aplikace pro podporu evidence smluv, na jejímž základě by vznikaly pohledávkové předpisy (např. nájemní nebo prodejní smlouvy). Používaný systém pro evidence smluv nebyl nijak provázán s okolním SW vybavením. Evidence smluv navíc nebyla spárována s dílčími fakturami hrazenými v rámci jednotlivých smluvních plnění.

Evidence objednávek probíhala pouze decentralizovaně prostřednictvím běžných kancelářských aplikací, kde zcela chyběla vzájemná provázanost na další procesy cash flow.

#### **Cílový stav:**

Byla zavedena centrální evidence objednávek a smluv, která zajišťuje přehled o budoucích plánovaných platbách úřadu a pro jednotlivé odbory poskytuje informace o výši čerpání jejich částí rozpočtu. Bylo dosaženo provázání evidence faktury v ekonomickém systému s vazbou na konkrétní objednávku, případně jiný závazek plynoucí ze smlouvy, z objednávky. Objednávky a závazky plynoucí ze smluv jsou pořizovány přímo s vazbou na příslušnou část rozpočtu, ze které budou hrazeny. Blokace rozpočtu objednávkou a navázání došlé faktury na objednávku probíhá na základě plné integrace aplikace evidující objednávky a smlouvy s ekonomickým systémem.

## Souhrnná zpráva o produktu\_4

**Projekt: Zvýšení efektivity ekonomických procesů a strategického řízení rozpočtu  
MěÚ Žďár nad Sázavou**

**Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00072**

Hlavní záměrem bylo analyzovat a následně zefektivnit procesy finančního řízení MěÚ Žďár nad Sázavou v oblastech ekonomických procesů, zlepšení strategického řízení rozpočtového procesu. Navrhnout a zdůvodnit procesní opatření a organizační změny, jejichž realizace povede k úplnému, případně částečnému odstranění slabých míst.

### Řízení pohledávek a závazků

#### **Výchozí stav:**

System evidence pohledávek nebyl provázaný na číselník odběratelů. Předpisu pohledávek chyběla informace o datu splatnosti, které bylo nutné v systému vyfiltrovat prostřednictvím filtrů v pohledávkovém systému. Příjem došlých faktur navíc probíhal na různých místech úřadu.

Závazky ze smluv nebyly schvalovány přímo v ekonomickém systému a po schválení se automaticky neprojevovaly v ekonomickém systému, kde by byly navázány přímo na příslušnou část rozpočtu.

#### **Cílový stav:**

Základním záměrem bylo zavedení centrálního registru odběratelů, který bude využíván v agendovém systému pro správu pohledávek i v ekonomickém systému. Předpisy pohledávek jsou tak vytvářeny s vazbou na konkrétního odběratele, který je načítán z centrálního registru subjektů. Předpis pohledávky je poté automaticky přenesen do ekonomického systému. V ekonomickém systému jsou potom evidovány jednotlivé předpisy, u nichž je uvedena informace o odběrateli, výši částky a datu splatnosti. V agendovém systému jsou evidovány smlouvy, na jejichž základě vzniká pohledávka a to jak na základě splátkového kalendáře, tak i na základě vytvoření předpisu pohledávky. Nově zavedený systém pracuje na základě plné integrace agendového systému s centrální evidencí partnerů a s ekonomickým systémem. Celý systém je podpořen zavedením centrální evidence objednávek a smluv.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Souhrnná zpráva o produktu\_5

**Projekt: Zvýšení efektivity ekonomických procesů a strategického řízení rozpočtu  
MěÚ Žďár nad Sázavou**

**Registrační číslo: CZ.1.04/4.1.01/53.00072**

Hlavní záměrem bylo analyzovat a následně zefektivnit procesy finančního řízení MěÚ Žďár nad Sázavou v oblastech ekonomických procesů, zlepšení strategického řízení rozpočtového procesu. Navrhnout a zdůvodnit procesní opatření a organizační změny, jejichž realizace povede k úplnému, případně částečnému odstranění slabých míst.

### Schvalovací procesy a oběh dokumentů

#### **Výchozí stav:**

Chyběla centrální evidence dodavatelů a odběratelů města, bylo nutné duplicitní zadávání již jednou pořízených dat, což znemožňovalo v ekonomickém systému celkové saldo jednotlivých odběratelů.

Z hlediska dokumentů nebyla k dispozici metodika jednoznačné klasifikace dokumentů a řízení přístupových práv k jednotlivým aplikacím a generovaným dokumentům.

#### **Cílový stav:**

Zavedením centrální evidence subjektů došlo ke zmenšení časové náročnosti při předepisování nových případů a předpisů na stejný subjekt. Subjekty pořízené v centrální evidenci jsou dostupné i v ekonomickém systému. Párování předpisů a úhrad probíhá v ekonomickém systému. Úhrady předpisů se zpětně projevují v agendovém systému. Zároveň byla zavedena evidence smluv a objednávek jak dodavatelských, tak i odběratelských, to znamená, že ze smlouvy může vzniknout jak závazek, tak i pohledávka. Systém automaticky přenáší objednávky, závazky ze smluv i pohledávkové předpisy do ekonomického systému.

Veškeré informace potřebné pro realizaci finančních procesů zpracovávají v automatizovaném informačním systému. Informace jsou uloženy v datovém úložišti, ve kterém jsou vedeny i všechny potřebné registry. Uživatelé k datům přistupují pomocí jednotného aplikačního rozhraní. Úroveň a rozsah přístupových práv je řízena pro celý systém správcem přístupových práv.

Výstupy z automatizovaného informačního systému ve formě dokumentu jsou řízeny. To znamená, že každý dokument je evidovaný a snadno identifikovatelný.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Identifikovatelné jsou i změny v dokumentu. Současně je možno vysledovat pohyb dokumentu. Je zajištěno, že uživatelům jsou přístupné pouze dokumenty s aktuálním obsahem.

Řízení přístupových práv pro všechny kategorie uživatelů a pro všechny moduly aplikačních programů na podporu finančních procesů je prováděno rolí správce přístupových práv. Přístupy (úroveň a rozsah přístupových práv) jsou přidělovány konkrétní osobě s využitím registru pracovníků.