



System řízení kvality CAF MěÚ Veltrusy

Akční plán CAF na roky 2019 -2020

V rámci projektu Moderní a otevřený úřad Veltrusy

Registrační číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002989

Jan Hněvkovský

Richard Kokeš

David Němeček



jan@govlab.cz

richard@govlab.cz

david.nemecek@email.cz



+ 420 603 507 733

+ 420 733 388 174

+ 420 776 123 459



Obsah

Účel dokumentu	4
Úvodní poznámka	4
Oblasti rozvoje fungování MěÚ Veltrusy pro roky 2019 - 2020	5
Řízení lidských zdrojů.....	5
Cíl pro akční období	5
Popis cíle	5
Opatření pro naplnění cíle.....	5
Zodpovědnost za plnění opatření	5
Harmonogram plnění	5
Strategické plánování a řízení	6
Cíl pro akční období.....	6
Popis cíle	6
Opatření pro naplnění cíle.....	6
Odpovědnost za plnění opatření	6
Harmonogram plnění	7
Projektové řízení	8
Cíl pro akční období.....	8
Popis cíle	8
Opatření pro naplnění cíle.....	8
Odpovědnost za plnění opatření	8
Harmonogram plnění	8
Finanční řízení.....	9
Cíl pro akční období.....	9
Popis cíle	9
Opatření.....	9
Odpovědnost za plnění opatření	9
Harmonogram plnění	9
Rozvoj stávajících služeb.....	11
Technické služby.....	11
Cíl 1 pro akční období	11
Popis cíle	11



Opatření pro naplnění cíle.....	11
Odpovědnost za plnění opatření	11
Harmonogram opatření	12
Cíl 2 pro akční období	12
Popis cíle	12
Opatření pro naplnění cíle.....	12
Odpovědnost za plnění opatření	12
Harmonogram opatření	12
Stavební úřad	13
Cíl pro akční období.....	13
Popis cíle	13
Opatření pro naplnění cíle.....	13
Odpovědnost za plnění opatření	13
Harmonogram opatření	14
Městská policie.....	15
Cíl pro akční období.....	15
Popis cíle	15
Opatření pro naplnění cíle.....	15
Odpovědnost za plnění opatření	16
Harmonogram opatření	16



Účel dokumentu

Dokument slouží jako plán rozvojových aktivit Městského úřadu ve Veltrusích (dále jen MěÚ Veltrusy), jejichž realizace bude probíhat v letech 2019 - 2020.

Plnění dokumentu bude průběžně vyhodnocováno a závěrečné hodnocení dokumentu bude klíčovým podkladem pro přepracování zprávy CAF o systému řízení kvality na MěÚ ve Veltrusích.

Dokument je strukturován obdobně jako zpráva CAF do jednotlivých oblastí fungování MěÚ Veltrusy s tím, že pro roky 2019 - 2020 jsou vybrány prioritní oblasti pro rozvoj.

Každá oblast rozvoje fungování MěÚ Veltrusy je strukturována do cílů, klíčových opatření, zodpovědnosti za plnění opatření či sledování plnění opatření, indikátoru plnění cíle a harmonogramu.

Úvodní poznámka

Pro dlouhodobý a udržitelný rozvoj MěÚ Veltrusy je klíčové, aby vedení úřadu, zastupitelstvo i řadoví zaměstnanci níže navržené opatření přijali za své a vytvořili si nad nimi vlastnictví. Uvědomujeme si, že jakákoliv změna současného systému je složitá a nelze realizovat spoustu změn zároveň. Z toho důvodu je stěžejní, aby vedení úřadu vyprioritizovalo opatření, kterými se chce věnovat nejdříve. Nutnou podmínkou, která v tuto chvíli není splněna, je stabilizace vedení a vytvoření pozice místostarosty. Do doby, než toto bude splněno, jsou dlouhodobější koncepční opatření na rozvoj úřadu iluzorní.



Oblasti rozvoje fungování MěÚ Veltrusy pro roky 2019 - 2020

Řízení lidských zdrojů

Cíl pro akční období

Zlepšit motivovanost a sounáležitost pracovníků s úřadem. To je nutným vstupem pro kvalitní služby, které MěÚ poskytuje občanům.

Popis cíle

Cíl reaguje na potřebu zlepšení vztahů uvnitř úřadu. Naprostá většina aktivit jde za starostou a místostarostou obce. Předpokladem jejich provedení je, že bude mít vedení úřadu více času se věnovat personálním aktivitám. Problém je, že i v situaci, kdy byl zvolen místostarosta, byla kapacita vedení značně vytížená jinou agendou. V situaci, kdy není místostarosta zvolen, je rozvoj lidských zdrojů iluzorní a tato klíčová agenda bude jen těžko řešena.

Indikátory naplnění cíle: komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci úřadu navzájem a obdobně mezi nimi a vedením funguje dobře, a to se odráží v dobré a motivované náladě uvnitř úřadu.

Opatření pro naplnění cíle

1. Organizovat teambuildingové akce mimo budovu úřadu (v případě nemožnosti organizovat vícedenní, je možné organizovat pouze jednodenní akce).
2. Nastavit systémové a transparentní odměňování zaměstnanců úřadu.
3. Nastavit pravidelný sběr zpětné vazby o spokojenosti zaměstnanců.
4. Pokračovat v pořádání pravidelných porad, během kterých si mohou všichni zaměstnanci předat informace. Nadále navazovat na jednání zastupitelstva.
5. Využít materiály z personálního auditu od firmy BDO.

Zodpovědnost za plnění opatření

Starosta a místostarosta.

Harmonogram plnění

Průběžné vyhodnocení plnění: do konce roku 2019.
Závěrečné vyhodnocení plnění: do konce roku 2020.



Strategické plánování a řízení

Cíl pro akční období

Zkvalitnit rozhodování o dlouhodobějším rozvoji obce, zejména tím, že jsou pro rozhodování využívány vzniklé analytické podklady i názory relevantních aktérů. Tím se do rozhodování dostane více věcnosti a objektivity a méně emocí a subjektivních postojů.

Popis cíle

Cíl a opatření reagují na současný směr rozvoje města Veltrusy, v rámci kterého se plánuje posílení městských služeb dostupných občanům. Důležité je strategické projekty vždy propojovat s účelem samotné služby, které mají naplnit, čímž dojde k „povýšení“ debaty, která je často vedena na velmi detailní a praktické rovině a účel může být upozaděn. Dále je nutné to strategických projektů dostat výhled do budoucna. Uzpůsobit design služby potřebám cílové skupiny a reflektovat názory relevantních aktérů.

Populace města se rozrůstá, je čím dál různorodější a proto navrhujeme provést např. v dvouleté periodicitě dozaníkové šetření zaměřené na kvalitu života v obci. Při velikosti Veltrus by reprezentativitu zajistil sběr u 275 domácností. Potřeby a názory občanů by mohly pomoci zastupitelstvu definovat strategické priority na roky následující. Zároveň by tato zjištění měla být promítnuta i do úprav strategického plánu.

Indikátory naplnění cíle: Rozhodování o koncepčním rozvoji města je postaveno na analytických podkladech o kvalitě života, ne na emocích a subjektivních postojích.

Opatření pro naplnění cíle

1. Dokončit v zastupitelstvu prioritizaci strategických výzev, kterým by se Veltrusy měly zabývat.
2. Zajistit, že proces plánovaných strategických projektů (např. dostavba školy) bude obsahovat důležité kroky (provázáno s účelem, bude brát v potaz budoucí vývoj, bude reflektovat názory aktérů – např. učitelé, žáci, rodiny, bude u něj myšleno na design služeb – jak budou vypadat třídy).
3. Vyhodnotit kvalitu života v obci pomocí reprezentativního dotazníkového šetření s důrazem na dostupnost klíčových služeb pro potřeby občanů města Veltrusy.
4. Zpracovat získané informace o kvalitě života a dostupnosti klíčových služeb do dalšího plánování rozvoje města Veltrusy, tj. do úpravy strategického plánu a prioritizace výzev.

Odpovědnost za plnění opatření

Starosta a místostarosta ve spolupráci se zastupiteli a výbory zastupitelstva.



Harmonogram plnění

Průběžné vyhodnocení plnění: do konce roku 2019.

Závěrečné vyhodnocení plnění: do konce roku 2020.



Projektové řízení

Cíl pro akční období

Zvýšit kapacitu na řízení projektů rozvoje města, a tím zajistit jejich úspěšnou realizaci (včas, v odpovídající kvalitě a s dodržnými náklady).

Popis cíle

Projektové řízení i ve formální oblasti leží na bedrech vedení úřadu, které pak nemá dostatečnou kapacitu na dlouhodobější vytyčení směřování města (strategické plánování a řízení) a systematické řízení lidských zdrojů uvnitř MěÚ. Jedná se jak o strategické projekty (dostavba školy, projekt ESF), tak o běžné projekty spojené např. s výstavbou chodníků a opravou komunikací. Vedle toho opakující se operativní úkoly dále využívají kapacitu vedení.

Indikátory naplnění cíle: vedení úřadu má kapacitu na koncepční a dlouhodobé řízení města a systematické řízení lidských zdrojů.

Opatření pro naplnění cíle

1. Definování potřebných znalostí pro řízení projektů.
2. Nová struktura řízení projektů, řešení in house, možnosti jak jednotlivě tak kombinovaně:
 - a. posílení zodpovědnosti všech pracovníků novými popisy práce v každodenních opakujících se činnostech,
 - b. přidělení konkrétních projektů řadovým zaměstnancům úřadu,
 - c. zvážit změnu organizační struktury a vytvořit místo tajemníka úřadu, který by měl projektové aktivity v gesci,
 - d. gesci za jednotlivé projekty přenést na konkrétní zastupitele (legislativa toto umožňuje, nastavení vyšší sounáležitosti jednotlivých zastupitelů s chodem města)
3. Nová struktura řízení projektů, řešení externí, zaměstnanec, případně zaměstnanci, na částečný úvazek, který by plnil roli přípravy a dozoru na běžné infrastrukturní projekty, přímá podřízenost starostovi, pravidelné referování zastupitelům.

Odpovědnost za plnění opatření

Starosta a místostarosta ve spolupráci se zastupiteli.

Harmonogram plnění

Průběžné vyhodnocení plnění: do konce roku 2019.

Závěrečné vyhodnocení plnění: do konce roku 2020.



Finanční řízení

Cíl pro akční období

Zlepšit proces tvorby a vyhodnocování nového rozpočtu, provázat jej se strategickým řízením.

Popis cíle

Cíl navazuje na potřebu posilování analytických kapacit úřadu a práce s daty. Již na začátku tvorby rozpočtové tabulky na další rok by měla proběhnout diskuze nad stanovením strategických priorit na další roky. Výstupy z této prioritizace by měly posloužit účtárně jako stěžejní podklad pro nastavení rozpočtu na další rok. Tím dojde k zajištění lepšího propojení strategického plánování města i s jeho financováním. A předejde se „kopírování“ rozpočtu z minulého roku, a tím výrazným neshodám v plánovaném a skutečném čerpání rozpočtu.

Zároveň by zásadní výdaje rozpočtu měly být analyticky ověřovány, měla by být hodnocena přidaná hodnota získaná za investice. Takové analýzy jsou kromě vyhodnocování finančního řízení také zpětně klíčovým podkladem pro strategické řízení.

Indikátory naplnění cíle: Klíčové investice a finanční operace jsou finančně analyzovány nejenom před, ale i po plnění. Dochází k lepšímu provázání strategického plánování a rozpočtu.

Opatření

1. Provázat tvorbu rozpočtu již v zárodku se strategickou prioritizací města.
2. Vybrat pilotní strategické investice a vypracovat metodiku hodnocení kvality investic (např. dostavba školy)
3. Před investicí do projektu připravit způsob hodnocení finanční investice.
4. Po provedení investice vyhodnotit účelnost a účinnost investovaných prostředků.
5. Zapracovat získané poznatky do strategického plánování ve městě a využívat je jako podklad pro rozhodování zastupitelstva.

Odpovědnost za plnění opatření

Starosta, místostarosta, finanční výbor a účtárna.

Harmonogram plnění

Průběžné vyhodnocení plnění: do konce roku 2019.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěrečné vyhodnocení plnění: do konce roku 2020.



Rozvoj stávajících služeb

V této části se věnujeme základním rozvojovým cílům pro jednotlivá pracoviště MěÚ Veltrusy.

Technické služby

Cíl 1 pro akční období

Zajistit aplikaci tzv. “passportu” městské zeleně neboli ideální standard údržby vegetace na území MěÚ Veltrusy. Passport byl definován ve Studii proveditelnosti – revitalizace veřejné zeleně.

Popis cíle

Z důvodu rozšiřování městské zástavby a dlouhodobě trvajících problémy se suchem se postupně zvyšují nároky na výkon technických služeb v oblasti údržby zeleně. V rámci ESF projektu Moderní otevřený úřad Veltrusy byl vytvořen standard ideální údržby zeleně. Je vhodné sledovat, nakolik se tento standard daří plnit a nakolik současná kapacita TS odpovídá potřebám města.

Indikátory naplnění cíle: Město Veltrusy využívá standard ideální kvality údržby městské zeleně za účelem monitoringu a hodnocení kvality služeb TS a kapacity TS.

Opatření pro naplnění cíle

1. Seznámit klíčové aktéry ze Studie proveditelnosti se vzniklým standardem údržby městské zeleně (TS, zastupitelstvo) a zajistit jeho přijmutí.
2. Vytvořit mechanismus sledování plnění standardu ve městě Veltrusy (může dělat externí pracovník, členové zastupitelstva, či pracovník městského úřadu).
3. Vyhodnotit, nakolik odpovídá kapacita TS schopnosti zajišťovat dlouhodobý standard údržby zeleně.

Odpovědnost za plnění opatření



Místostarosta a vedoucí technických služeb.

Harmonogram opatření

Aplikace a monitoring standardu údržby městské zeleně do praxe - konec roku 2019.
Využívání standardu pro hodnocení kvality a kapacit technických služeb - konec roku 2020.

Cíl 2 pro akční období

Zlepšit plánování a hodnocení plnění úkolů technických služeb.

Popis cíle

Technické služby plní obrovské množství úkolů a jejich plánování a plnění je možné vylepšit některou ze současných plánovacích metod např. z oblasti přístupů tzv. "Agile / štíhlého plánování". Zároveň je vhodné lépe strukturovat interakci mezi vedením úřadu a technickými službami tak, aby bylo možné lépe plánovat kapacity technických služeb. K tomu pomůže také naplnění cíle 1.

Indikátor naplnění cíle: Je proveden pilot navrženého systému a vyhodnocen jeho přínos.

Opatření pro naplnění cíle

1. Pilotně ověřit návrh plánování práce a monitoringu, vypracovaný v rámci aktivit CAF v projektu ESF. Způsob zadávání práce by měl být vyzkoušen alespoň v rozmezí 2-4 týdnů.
2. Vyhodnotit pilot a rozhodnout o dalším využívání systému plánování a kontroly plnění úkolů.

Odpovědnost za plnění opatření

Místostarosta a vedoucí technických služeb.

Harmonogram opatření

Pilotní ověření fungování agilního plánování práce a monitoringu vykonané práce - polovina roku 2019.

Vyhodnocení pilotního ověření a zachování dobré praxe - polovina roku 2019



Stavební úřad

Cíl pro akční období

Optimalizovat poskytované služby na základě dat získaných z existujících mechanismů na sběr objektivní a subjektivní zpětné vazby.

Popis cíle

Stavební úřad Vetrusy poskytuje občanům služby, ke kterým nemají výrazné výhrady. Pro posunutí služeb na ještě vyšší úroveň je důležité nevycházet z vlastních dojmů, ale ze získaných dat. V roce 2018 byl pro stavební úřad vytvořen nástroj na sběr zpětné vazby o spokojenosti klientů. Zároveň byl vytvořen polo-automatizovaný nástroj na sběr objektivní vazby (počet přijatých žádostí a délka jejich schvalování). Počet žádostí je důležitým indikátorem vytíženosti kapacit stavebního úřadu, který podmiňuje pro klienty klíčovou druhou proměnnou, délku schvalování. Zároveň byl na web umístěn návod pro občany, "Co Vás během stavby čeká". O prospěšnosti a případné úpravě tohoto návodu by bylo dobré se přesvědčit od samotných občanů.

Indikátor naplnění cíle: je pracováno se získanými daty a služby stavebního úřadu jsou na základě těchto dat upravovány.

Opatření pro naplnění cíle

1. Používat sběr subjektivní zpětné vazby u všech klientů a jednou za půl roku ho vyhodnotit a na jeho základě upravit služby stavebního úřadu.
2. Každý měsíc zadávat data do polo-automatizovaného nástroje na získání objektivní zpětné vazby, ze kterého automaticky vzejde prvotní analýza. Jednou za rok vyhodnotit získané analýzy.
3. Získat zpětnou vazbu na návod pro občany a na jejím základě ho případně upravit.

Odpovědnost za plnění opatření

Vedoucí oddělení stavebního úřadu a pracovníci stavebního úřadu předkládají výstupy starostovi.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Harmonogram opatření

Vyhodnocení plnění: do konce roku 2019.



Městská policie

Cíl pro akční období

Provázat rozhodování o strategickém směřování a nutnosti dalších investic do MP s daty a méně pracovat s „anekdotickou evidencí“. Zároveň lépe prezentovat výsledky práce MP.

Popis cíle

Práce MP je z povahy terénního charakteru a může při ní jednoduše docházet k vyvolání silných emocí, které pak mohou ovlivnit pohled na celkovou situaci. Příkladem může být tvrzení, že „s příchodem Rumunů je zde mnohem více nebezpečno“ při pohledu na počty vykonaných úkonů, se tento fakt nikterak nepotvrdil. MP zadává velké množství údajů o jednotlivých úkonech do systému. Tyto záznamy by bylo dobré periodicky analyzovat a používat je pro rozhodnutí o nutnosti dalších investic (pořízení samopalů, zajištění dalšího strážníka obsluhujícího kamerový systém, a podobně). Zároveň lze na jejich základě posoudit kapacity MP, a to i s ohledem na spolupráci s okolními obcemi a výhodností nastavené spolupráce pro Veltrusy.

S krátkého průzkumu vyplývá spokojenost občanů s prací MP. Bylo by dobré pomoci MP lépe prezentovat výsledky jejich práce – např. již používanou formou výroční zprávy, která by vedle poutavější grafiky o množství úkonů, mohla obsahovat i konkrétní příběhy z praxe MP. Vedle vylepšení image MP v očích občanů, by to mohlo vést i k většímu vnímanému pocitu bezpečí ve Veltrusech.

Indikátor naplnění cíle: je aktivně pracováno s daty o úkonech, rozhodování probíhá na jejich základě a dochází ke kvalitní prezentaci dat.

Opatření pro naplnění cíle

1. Pravidelně analyzovat data o úkonech MP, např. formou krátké zprávy s příloženými daty, které by zástupci MP předkládali půlročně vedení MěÚ.
2. Využívat analýzy k rozhodování o investicích do personálních i materiálních kapacit MP.
3. Vyhотовit analýzu vykonaných úkonů pro okolní obce a porovnat se získanými příjmy.
4. Zlepšit kvalitu výroční zprávy.



Odpovědnost za plnění opatření

Vedoucí MP předkládají dohodnuté výstupy starostovi a zastupitelstvu, které je používá při rozhodování.

Harmonogram opatření

Analýza dat začátek roku 2020 (po uzavření roku). Případně krátká analýza při nutnosti rozhodnutí o investicích.

Napsání výroční zprávy začátek roku 2020.