

Kvalita veřejných služeb

Teorie a praxe rozvoje měst a obcí

Úskalí veřejné služby

- definice
- externality
- způsoby poskytování
- stanovení ceny
- cílová skupina

Veřejná služba

- Definice

- Služba poskytovaná, organizovaná nebo regulovaná orgánem veřejné správy, která slouží k uspokojování potřeb občanů na principu subsidiarity

Veřejné služby

- veřejné správa je služba veřejnosti podle úkolů stanovených politiky
- služby poskytované vládou občanům
 - přímo (prostřednictvím veřejného sektoru)
 - nepřímo financují soukromé poskytování služeb
- termín je spojován se společenským konsensem (obvykle vyjádřeným prostřednictvím demokratických voleb)
- některé služby k dispozici pro všechny
 - bez ohledu na příjem
 - s ohledem na příjem

Hodnocení poskytování služeb

- náklady na zajištění služeb
- míra a rozsah využití služby
- kvalita
- pokrytí
- dostupnost
- spokojenost

Standardy služeb

- definované ukazatele, které charakterizují poskytování dané služby
- význam:
 - kontrola
 - zlepšování činnosti
 - srovnávání
 - motivace ke změně
- absolutní standardy – závazné normy
 - obvykle odvozené od zákonů státu (ekologické služby, nakládání s odpady)
- relativní standardy
 - vztaženy k využívání dostupných zdrojů
 - spotřebitelská poptávka vs. současná úroveň služby
 - využití vs. pokrytí (MHD)

Zajištění hospodárnosti

- Minimalizace nákladů
- Dosažení vyšší produktivity
- Zavedení konkurence
- Úspory z rozsahu

Stanovení výdajů na veřejnou službu

- Historická metoda
- Metoda nulové základny
 - Veřejný sektor vs. trh
 - Stanovení standardu
 - Jednotkové náklady
 - Celkové náklady

Kvalita ve VS

- Míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na poskytovanou službu
 - Žadatelé obecního úřadu
 - Účastníci správního řízení
- Míra naplňování oprávněných požadavků občanů na kvalitu života nejen v dané obci

Institucionální rámec Národní politiky kvality

- Organizace
 - Rada kvality ČR
 - Sekce kvality ve veřejné správě
 - Odbor efektivní veřejné správy Ministerstva vnitra
 - Národní informační středisko podpory kvality
- Dokumenty
 - Strategie Národní politiky kvality pro období let 2008 – 2013
 - Národní program kvality ČR
 - Program česká kvalita - CzQ
- Další instituce
 - Národní konference kvality
 - Cena MV za kvalitu a inovaci ve VS

Národní konference kvality

- gesce Ministerstva vnitra
- pořadatel Rada kvality ČR
- součástí je předávání cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovace ve veřejné správě

Cena MV za kvalitu a inovaci ve veřejné správě

- Cílem
 - podpořit ty úřady, které si význam kvality ve své práci nejen uvědomují, ale také hledají a nacházejí cesty jejího dosahování
- Začátek soutěže – listopad předchozího roku
- Konec soutěže – listopad aktuálního roku
- Dvě kategorie
 - Soukromý sektor
 - Veřejný sektor
- Národní cena ČR za jakost
 - Usnesení vlády České republiky č. 806/2001 Sb.
- 2008 – 2013 cena přejmenována na Národní cenu kvality ČR

Ceny za kvalitu ve veřejné správě

- Ceny za kvalitu ve veřejné správě
 - nejvyšší stupeň (zlatý)
 - Národní cena kvality ČR
 - střední stupeň ocenění (stříbrný)
 - Organizace dobré veřejné služby
 - nejnižší stupeň ocenění (bronzový)
 - Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby
- Cena za inovaci
 - cena Ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě
 - oceňuje nové netradiční nápady, sloužící jako příklady dobré praxe

Metody řízení kvality

- TQM
- EFQM
- CAF
- ISO

Metoda TQM

- Total Quality Management
- Myšlenkové pojetí managementu
- Systém principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících trvalému zlepšování
 - Jedinců
 - Procesů
 - Celých organizací

Metoda TQM

- proces neustálého uspokojování dohodnutých a předpokládaných potřeb zákazníků při co nejnižších nákladech a za pomoci angažovanosti všech zaměstnanců
- přístup vedení organizace zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech zaměstnanců a cílený na dlouhodobý úspěch ve prospěch zákazníků, všech zaměstnanců a společnosti

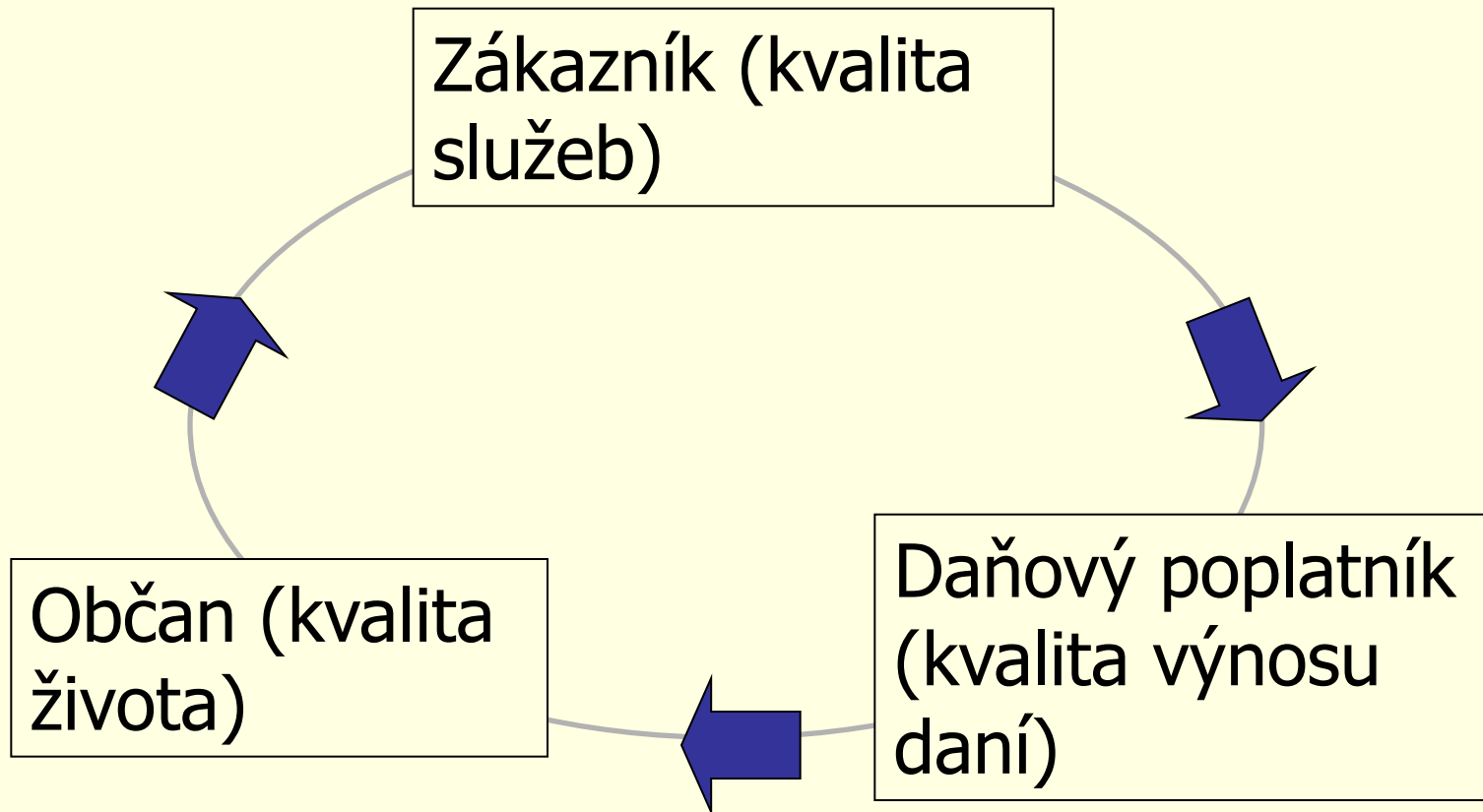
Metoda TQM

- Permanentní mobilizace všech zdrojů
 - Všech aspektů fungování organizace
 - Kvality výrobků a služeb
 - Uspokojování zainteresovaných skupin
 - Integrace do okolí/prostředí

Základní principy TQM

- Orientace na zákazníka
- Vedení a týmová práce
- Partnerství s dodavateli
- Rozvoj a angažovanost lidí
- Orientace na procesy
- Neustálé zlepšování a inovace
- Měřitelnost výsledků
- Odpovědnost vůči okolí

TQM ve veřejném sektoru



Otázky ucelené strategie kvality

- Jak nás vidí naši klienti?
- Jaký je výkon našich pracovních postupů?
- Jaká je naše schopnost změny?
- Jaké lidi zaměstnáváme?
- Jaké jsou schopnosti našich zaměstnanců?
- Jsme dobrými občany společnosti?

Proces řízení kvality

- Fáze rozhodování
 - Pochopení potřeby, typu a závažnosti procesu vytváření kvality
- Fáze příprav
 - Organizace, příprava zaměstnanců, školení a komunikace
- Fáze zahájení
 - Příslušné pilotní projekty, opakování naučených lekcí
 - Navrhování a rozpracování klíčových postupů
- Fáze rozvoje
 - Násobení přínosů, více projektů!
- Fáze integrace
 - TQM (Úplné řízení kvality) se stává nedílnou součástí strategických a provozních postupů

EFQM Model Excellence

- European Foundation for Quality Management
- Evropská nadace pro management kvality
- Kritéria
 - Hlavní 9
 - Vedlejší 32
- Možnost aplikace na všechny typy organizací
- Rozvíjí principy do konkrétních doporučení
- Posuzování žadatelů Evropské ceny za jakost

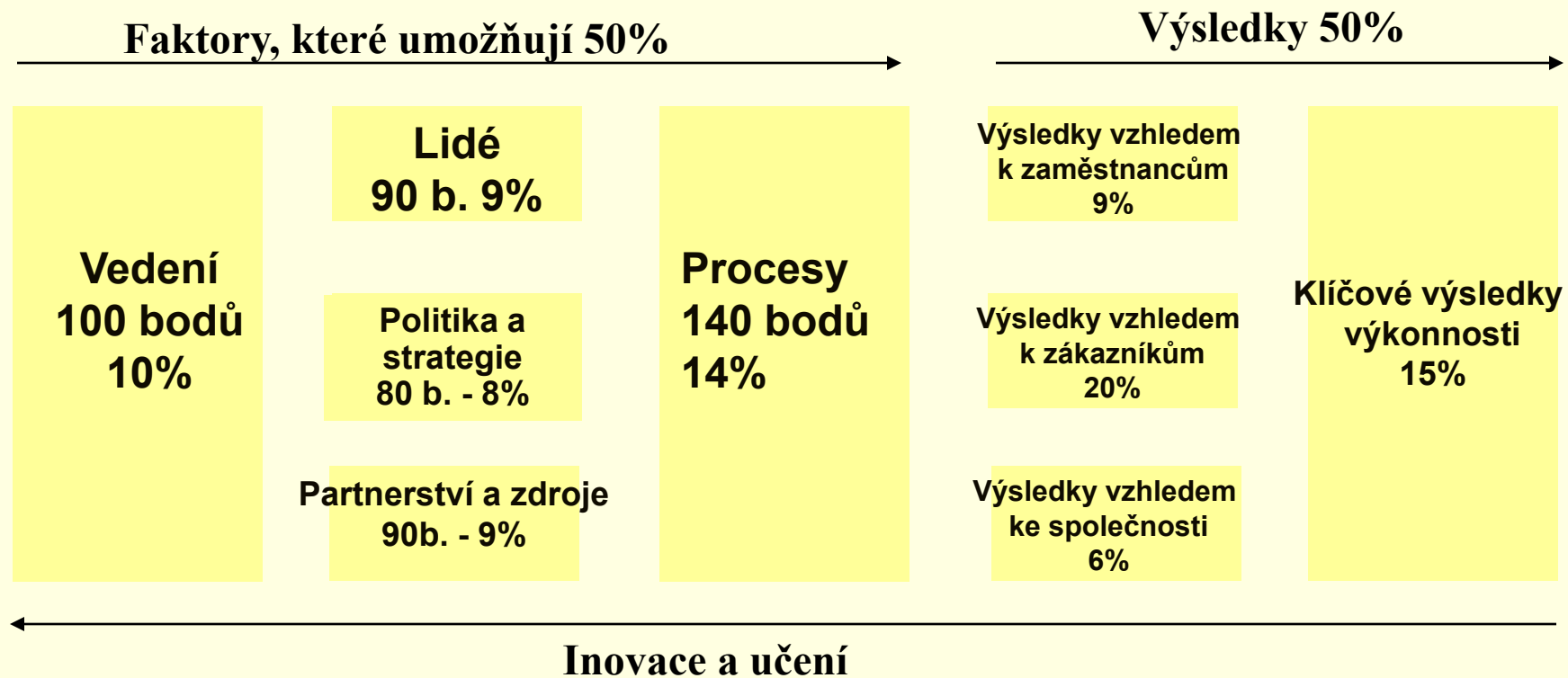
European Foundation for Quality Management

- Založena 1989
- Brusel
- 14 CEO
 - Robert Bosch GmbH
 - Bull SA
 - Ciba-Geigy AG
 - British Telecommunications
 - Dassault Aviation
 - AB Electrolux
 - Fiat Auto SpA
 - KLM
 - Nestlé
 - C. Olivetti & C., SpA
 - Philips
 - Renault
 - Sulzer AG
 - Volkswagen

Základní pilíře

- Řízení prostřednictvím procesů a faktů
- Zaměření na zákazníka
- Orientace na výsledky
- Odpovědnost veřejnosti („dobrý občan společnosti“)
- Soustavné učení, zdokonalování a inovace
- Rozvoj partnerství
- Vedení
- Vývoj a angažovanost lidí

Rozložení procent v modelu EFQM



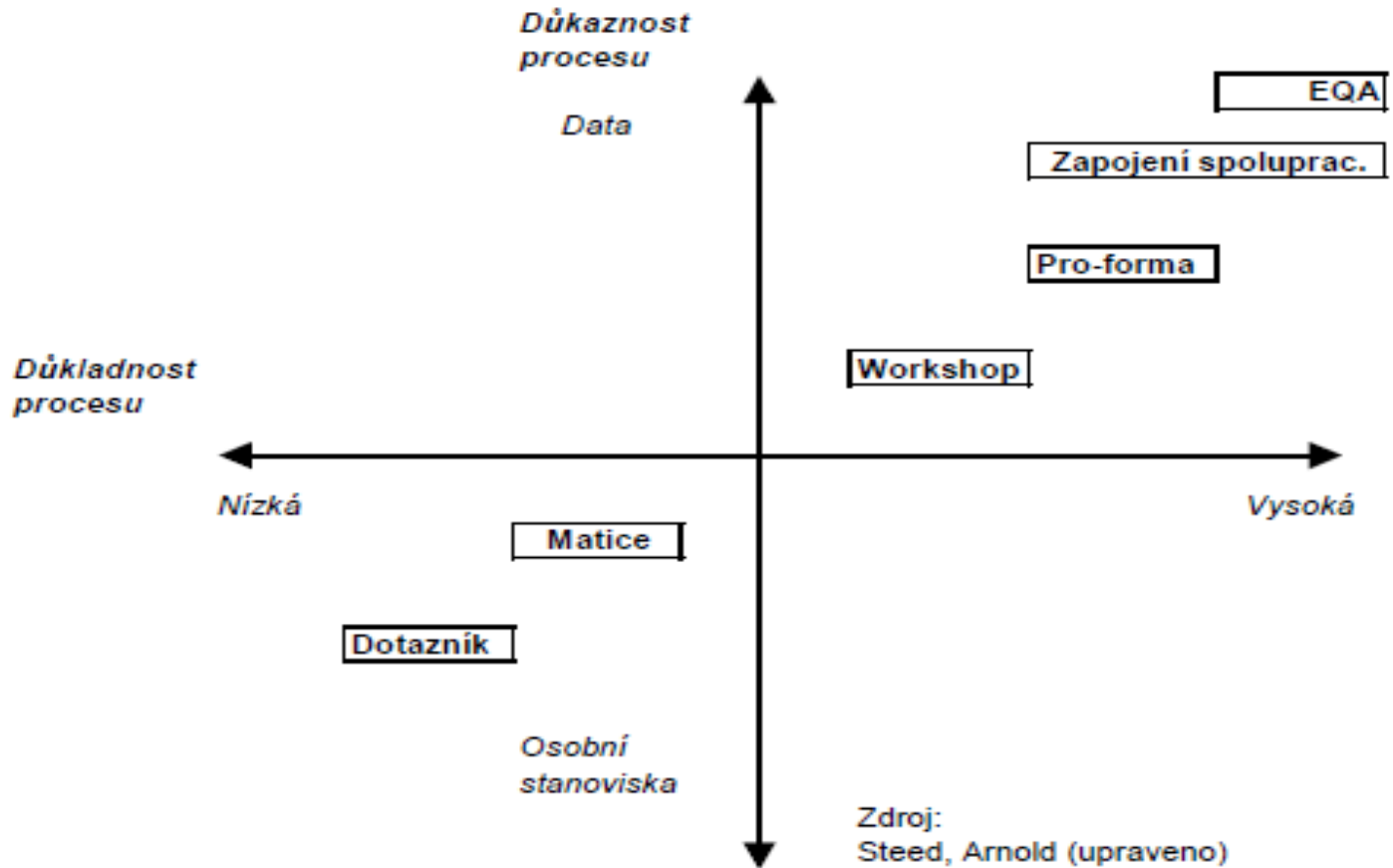
Charakteristiky EFQM

- vedení organizace ve střednědobém horizontu
- EFQM popisuje pouze náměty/témata, nikoliv konkrétní přístup k nim
- přístup pomocí sebehodnocení
- žádný tlak třetích stran (jako u ISO 9001)
- trvalý proces na kterém musí participovat celá organizace

Příklady kritérií modelu EFQM

- Zaměstnanci
 - Informace o práci
 - Důležitost práce
 - Smysluplnost práce
 - Míra zodpovědnosti
 - Konflikty kompetencí
 - Pracovní stres
 - Systém odměňování

Metody realizace EFQM



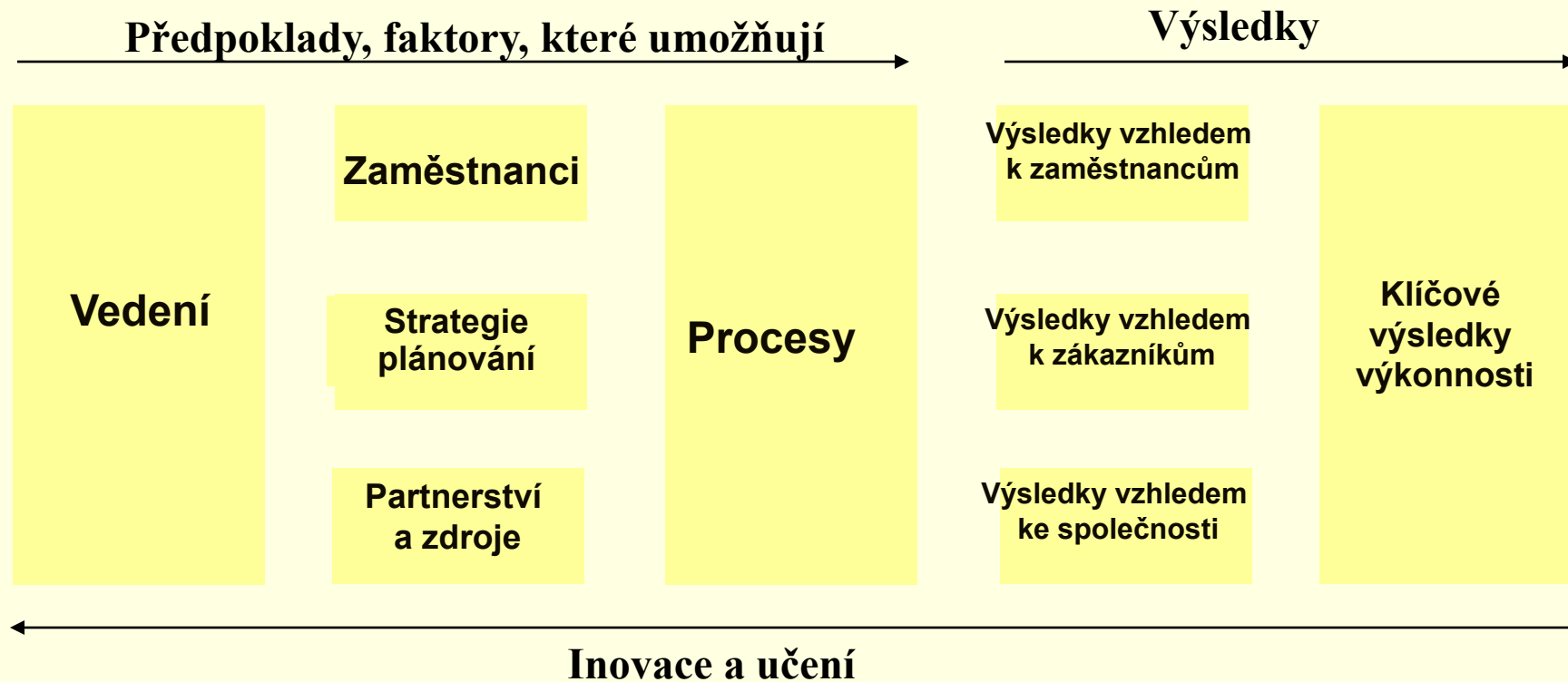
Model CAF

- Common Assessment Framework
- Společný hodnotící rámec
- Evropský institut pro veřejnou správu
 - EIPA
- Cíl
 - Měření kvality ve veřejné správě na všech úrovních
- Lisabon 2000 – 1. konference kvality ve VS
- Založen na EFQM – ale obecnější pojetí

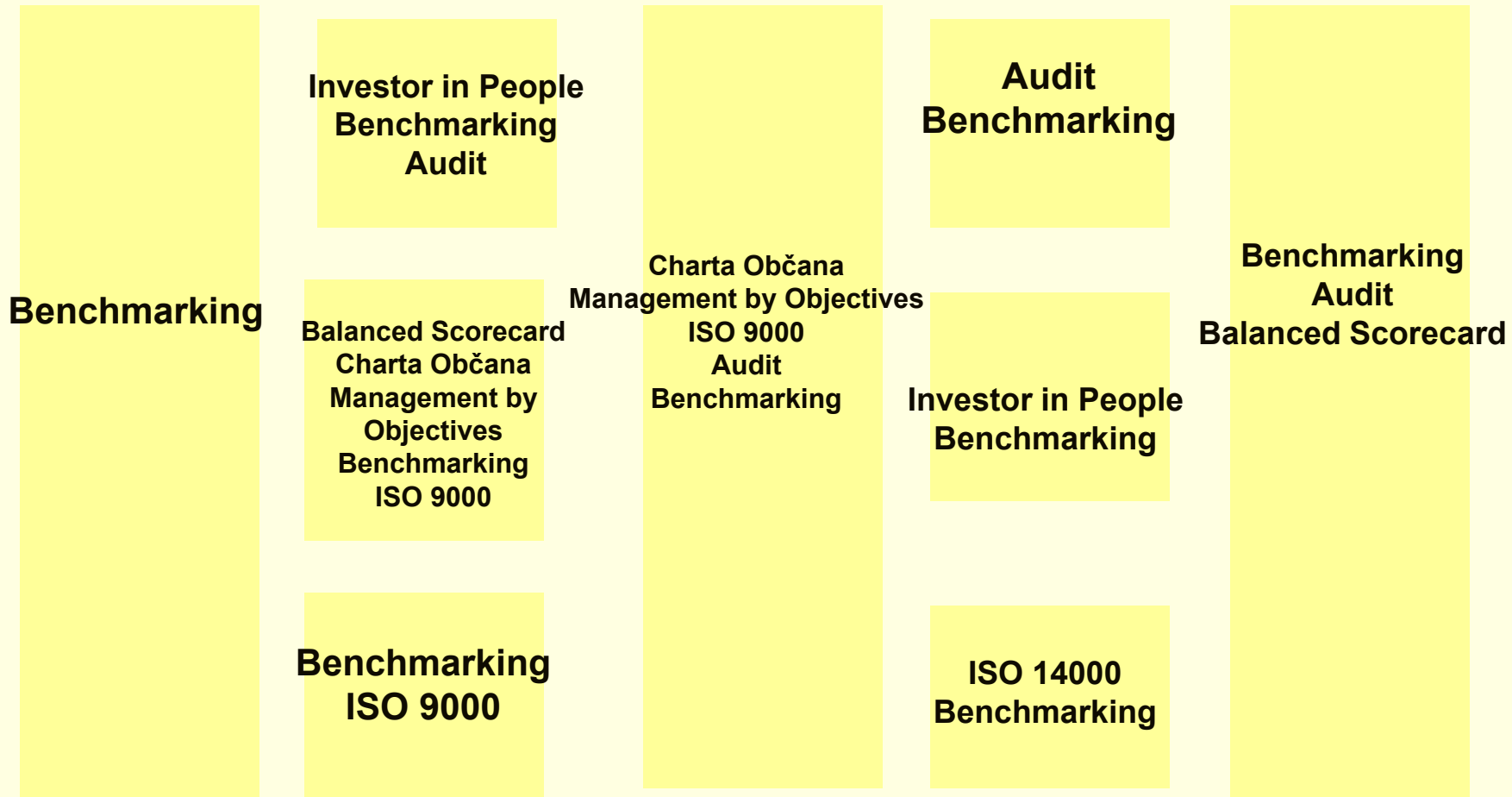
Cíle CAF

- Přináší posun k cyklu
 - Plan-do-check-act (PDCA) X Plan-do
 - Cyklus PDCA - Demingův cyklus
 - zjištění způsobu řešení
 - řízení procesu zlepšování
- Usnadnit sebehodnocení organizace
- Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality
- Usnadnit benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru

Model CAF



CAF jako „most“ mezi metodami



CAF 2006 – změny oproti modelu 2002

- větší důraz na modernizaci a inovaci (Lisabonská strategie)
- úvod a mnoho nově formulovaných příkladů lépe ilustruje, jak řízení kvality přispívá k dobrému vládnutí
- systém bodování umožňuje organizacím prohlubovat své poznatky o hodnocení a svou činnost více zaměřit na proces zlepšování
- 28 místo 27 kritérií (přírůstek ve druhém kritériu), přeformulování některých kritérií (vhodnější příklady)
- rady k sebehodnocení a plánům zlepšování
- doporučení k benchlearningu – dochází k osvojování nových poznatků díky realizaci benchmarkingu

Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků

- výsledky týkající se celkové image organizace
 - přátelské a spravedlivé zacházení, flexibilita, ochota a schopnost hledat individuální řešení
- výsledky týkající se zapojení a participace
- výsledky týkající se dostupnosti
 - otevírací/provozní doba, čekací doba, zajišťování služeb na jednom místě – „one-stop-shops“)
- výsledky týkající se služeb/produktů
 - kvalita, spolehlivost, shoda se standardy kvality, kvalita informací poskytovaných zákazníkům/občanům)

System řízení kvality na základě norem ISO

- International Organization for Standardization
- Mezinárodní organizace pro standardizaci
- V ČR - Český normalizační institut (ČNI)
- Soubor minimálních požadavků na systém jakosti organizace
- nabízejí firmám prostředky a postupy
 - jak činnost společnosti zefektivnit
 - Jak zamezit případným neshodám a problémům

Certifikace ISO

- Formální uznání systému managementu kvality nezávislým orgánem
- Proces nezávislého posouzení shody mezi normou a skutečností
- Platnost 3 roky
 - Recertifikace
- Český institut pro akreditaci

Řady norem ISO

- ISO 9000
 - ČSN EN ISO 9001:2001
 - systém managementu (řízení) jakosti (kvality)
- ISO 10006
 - ČSN ISO 10006:2004
 - Směrnice pro management jakosti projektů
- ISO 14001
 - ČSN EN ISO 14001:2005
 - vliv na všechny aspekty životního prostředí
- ISO 27001 (ISO 17799)
 - Soubor postupů pro management bezpečnosti informací
- OHSAS 18001
 - *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*
- ISO 19011
 - ISO 19011:2003
 - školení a výcvik auditorů, kteří mají provádět interní audity nebo certifikaci systémů managementu
- ISO 22000
 - bezpečnosti potravin
- ISO 17025
 - ČSN EN ISO/IEC 17025:2005 všeobecné požadavky na způsobilost zkušebních a kalibračních laboratoří
- ISO 15189
 - Zdravotnické laboratoře – zvláštní požadavky na jakost a způsobilost
- ISO 13485
 - ČSN EN ISO 13485:2003
 - Systémy managementu jakosti - zdravotnické prostředky

ISO 9000

- Řada 9000
 - Přijetí 1987
 - Novelizace
 - 1994 – malá revize
 - 2000 – velká revize
- Normy nejsou závazné
- Závaznost pouze u certifikovaných společností

Hlavní důvody vedoucí k revizi norem řady 9000 v roce 2000

- Potřeba komplexního chápání a řešení procesů
- Radikální snížení počtu norem
 - vytvoření jediné požadavkové normy (ISO 9001)
 - vytvoření jediné normy návodové (ISO 9004).
- Kompatibilita norem ISO 9001 s normami ISO řady 14000
- Zvýšení efektivity systému managementu kvality
- Podpoření využívání všeobecných zásad managementu kvality v dalších typech organizací
- Zdůraznění potřeby monitorování spokojenosti zákazníka
- Zabezpečení neustálého zlepšování při všech činnostech v organizaci

Zásady managementu kvality v ISO 9000

- Zaměření na zákazníka
- Vedení
- Zapojení zaměstnanců
- Procesní přístup
- Systémový přístup managementu
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládajících se na faktech
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Struktura norem ISO řady 9000

- ČSN EN ISO 9000:2006
 - Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9004:2001
 - Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti
 - ČSN EN ISO 9001:2009
 - Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ČSN EN ISO 90011
 - Směrnice pro audit systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu

ISO 14001

- systém environmentálního managementu (EMS)
- podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování
- nestanovuje žádné absolutní požadavky na environmentální chování organizace
- klade důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí
- identifikace všech možných aspektů, které mají vliv na životní prostředí
- organizace sama si může určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů na životní prostředí

ISO 27001

- řeší bezpečnost informací
- Cíl
 - řídit rizika s touto problematikou související
- Interpretace a implementace se může lišit
 - v návaznosti na rozsah systému, druh a způsob zpracování dat, jejich hodnota
- Pokud je systém řízení bezpečnosti informací zaveden pouze v určité části organizace
 - vydaný certifikát je platný právě pro tuto část nikoli pro celou organizaci

Zavedení ISO

- Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO
- Analýza současného stavu
- Vzdělávání zaměstnanců
- Popis a dokumentování systémů jakosti
 - Administrativní stránka
- Prosazení dokumentových postupů do praxe