

Benchmarking & NPK

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Benchmarking

- Metoda řízení kvality
- Porovnávání procesů u různých organizací
- Princip dobrovolnosti všech účastníků
- Popularizace benchmarkingu
 - Původ v soukromém sektoru
 - V roce 1979 – Xerox
 - Výrobní cena kopírek shodná s prodejní cenou japonských kopírek
 - Odhalil nedostatky ve skladovém hospodářství
- Využitelnost v oblastech, kde se vyskytuje menší tlak na efektivnost

Aktivity benchmarkingu

- Analýza vlastních i cizích procesů
- Hledání „Best practices“
- Hledání organizace, která ve sledované oblasti dosahuje prvotřídních výsledků
- Identifikace toho, co jinde dělají lépe
- Implementace lepších praktik do svých procesů

Best Practices

- osvědčené postupy a řešení obsahující prvky inovací
- nové nápady a myšlenky
- úspěšný a efektivní přístup k řešení problému
- konkrétní vyústění snahy o efektivnost a příležitost učit se od jiných a zkvalitňovat tak svoji činnost
- databanky dobrých praxí (nápadů)

Definice benchmarkingu

- **nepřetržitý** a systematický proces **porovnávání** a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní partneři pro toto měření za účelem zlepšování vlastních aktivit
- podstatou benchmarkingu je zlepšování se **učením od druhých**, je to **neustále pokračující** činnost, která se snaží **nalézt nejlepší** praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci

Dvojí zaměření benchmarkingu

- Snižování nákladů
- Zvyšování kvality služeb

Výhody benchmarkingu

- Identifikace
 - činností se zvýšenými náklady
 - vlastních strategických výhod
 - objektivních ukazatelů pro měření výkonnosti
 - nových myšlenek
 - aktuálních potřeb zainteresovaných stran
- Předání zkušeností
- Získání těžko dostupných informací

Nevýhody benchmarkingu

- dlouhodobý a kontinuální proces
 - nároky časové, finanční, personální
- tendence pokládat své výsledky za lepší než výsledky ostatních a tendence nenapodobovat úspěchy ostatních
- specifická organizační kultura úřadu
- přesvědčení o nemožnosti srovnání činností s jinou organizací

Výchozí otázky benchmarkingu

- poskytované služby levné nebo drahé
- poskytování služeb s nízkými nebo vysokými náklady
- spokojenost občanů s poskytovanými službami
- kvalita služeb
- v čem jsou jiné organizace lepší

Kategorie benchmarkingu

- Benchmarking interní
 - realizace interní mezi jednotlivými organizačními jednotkami organizace
 - využitelnost především u státní správy
 - neexistence potřeby vyhledávání partnerů
 - obtížnost nalezení prvotřídních výsledků
- Benchmarking externí
 - realizace mezi různými partnery
 - konkurenti nebo partneři z jiných lokalit
- Benchmarking funkční
 - srovnání podobných funkcí a postupů i v různých oborech
 - možnost srovnání i s naprosto odlišnou organizací (např. úřad a firma)
- Další kategorie
 - strategický
 - výkonový
 - procesní
 - mezinárodní

Etapy benchmarkingu

- specifikace oblastí benchmarkingu
 - stanovení cílů
- mapování profilu služeb
 - formulace kvantitativních a kvalitativních ukazatelů
- určení partnerů
- získání partnerů
- sběr a zpracování dat
- porovnávání ukazatelů
 - identifikace nejlepšího řešení
- analýza procesů
 - porovnání s nejlepším procesem a identifikace rezerv ve vlastním výkonu
- implementace a realizace změn
- vyhodnocení procesu a dosažených výsledků

Určení oblastí benchmarkingu

- Obvykle slabé stránky organizace
 - Analýza činností organizace
 - Externí nebo interní audit
- Vhodné určení měřítek již na počátku procesu
 - Sběr dat co nejméně komplikovaný
 - Měřítko spolehlivé a srozumitelné
 - Časová dostupnost měřítek
 - Vyloučení duplicitních údajů
 - Minimalizace nákladů na sběr dat
- Měřítko
 - Výkon (výstupy – počet stavebních povolení)
 - Účinnost (jednotkové náklady – počet odpracovaných hodin na stavební povolení)
 - Efektivnost (počet povolení v termínu)
 - Produktivita (počet stavebních povolení proti, kterým nebylo podáno odvolání do tří měsíců)

Vlastnosti ukazatelů

- Účelovost
- Spolehlivost
- Srozumitelnost
- Aktuálnost
- Odolnost vůči neefektivnímu chování
- Komplexnost
- Věcnost
- Nákladová efektivnost
- Zaměřenost na ovlivnitelné veličiny

Příklady ukazatelů

- Počet změn celkem ku počtu pracovníků
- Mzdy a odvody ku počtu všech změn
- Počet jednotek (produktu nebo služby) ku počtu pracovníků celkem
- Počet obyvatel správního obvodu ku počtu pracovníků celkem
- Příjem správních poplatků ku počtu pracovníků
- Počet datových (i jiných) výdajů
- Elektronický odbavovací systém
- Organizační opatření proti frontám

Určení partnerů

- Soubor partnerů
 - Výhodný pro všechny zúčastněné
 - Nikoliv pro jednoho partnera
- Rozhodnutí o kategorii benchmarkingu
- Vhodnost partnerů
- Přesvědčení partnerů ke spolupráci
 - Představení vlastní organizace
 - Smysl a cíl benchmarkingu
 - Projektové a akční plánování
 - Zpětné poskytování informací

Možnosti nalezení partnerů

- Statistické údaje
- Veřejné databáze
- Internet
- Externí konzultanti
- Vlastní vedoucí zaměstnanci
- Vlastní nově přijatí zaměstnanci

Sběr dat

- Dotazníky
 - Snadnost provedení
 - Riziko ovlivnění odpovědí, nepochopení otázek
- Interview se zástupci partnera
 - Objektivnější než dotazníková metoda
 - Riziko subjektivního pochopení
 - Riziko komunikativnosti tazatelů
- Pozorování na místě
 - Přesnost informací
 - Časová náročnost
- Analýza záznamů
 - Minimalizace subjektivního výkladu informací
 - Obtížnost získání potřebných informací

Analýza dat

- Roztřídění ukazatelů
- Srovnání
 - Výkonnostní rozdíly
 - Mezery ve výkonnosti
 - Minimální hodnoty
 - Průměrné hodnoty
 - Maximální hodnoty
- Interpretace dat
- Závěrečná zpráva

Realizace změn

- Určení oblastí vhodných pro aplikaci „best practices“
- Rozhodnutí o výkonu služby
 - interní
 - outsourcing
- Určení požadované úrovně výkonnosti
 - Mezery výkonnosti
 - Ale i trendy ve vývoji ostatních organizací
- Určení časového horizontu
- Plán implementace změn
 - Změny
 - Náklady
 - Termíny
 - Odpovědní pracovníci

Benchmarking ve světě

- kanadská provincie Ontario
- zákonná povinnost samospráv poskytovat ministerstvu vnitra řadu údajů
 - Policie
 - Hasiči
 - Údržba silnic
 - Doprava
 - Dodávky vody
 - Svoz a likvidace odpadů
 - Odpadní vody
 - Skládky
- organizace Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI)
 - cca dvě desítky obcí
 - další oblasti srovnávání

Benchmarking v ČR

- Pilotní projekt "CENA A VÝKON"
- v letech 2002 - 2003
- organizace
 - British Knot How Fund
 - Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.
 - statutární město Ostrava
- oblast svozu a likvidace komunálního odpadu
- 6 statutárních měst
 - Ústí nad Labem, Plzeň, Jihlava, Pardubice, Ostrava a Havířov

Ukazatele

- Cena za likvidaci 1 t komunálního odpadu
 - Cena za svoz a likvidaci
 - Poloha skládky versus ujeté kilometry
 - Rozloha města versus poloha skládky
 - Typ a hustota zástavby
- Počet tun komunálního odpadu připadajících na 1 obyvatele
- Neinvestiční výdaje na 1 obyvatele
- Procento úspěšnosti výběru poplatků
 - Vybraná částka poplatků dělená předpisem příjmů
- Procento soběstačnosti systému
 - Vybraná částka poplatků dělená neinvestičními výdaji
- Doplatek města na obyvatele
 - Rozdíl předpisu příjmů a vybrané částky poplatků dělený počtem obyvatel

Benchmarking v ČR

- v rámci Programu na podporu místních správ států Střední Evropy
- „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí III. typu“
- Partneři projektu
 - Kanadský urbanistický institut (CUI)
 - Kanadská agentura pro mezinárodní rozvoj (CIDA)
 - Svaz měst a obcí ČR
 - Ministerstvo vnitra ČR
 - Statutární město Ostrava
 - Sdružení tajemníků měst a obcí ČR
- 48 měst
- 648 kvantitativních a kvalitativních ukazatelů
- publikace "Benchmarking ve veřejné správě"

Seznam analyzovaných agend

- Evidence obyvatel
- Matrika
- Občanské průkazy
- Cestovní doklady
- Řízení lidských zdrojů
 - Vzdělávání pracovníků
- Speciální stavební úřad
 - Silnice
- Silniční správní úřad
 - Doprava (MHD, taxi, emise)
- Dopravně správní agendy
 - Registr vozidel
 - Registr řidičů
 - Zkušební komisaři
 - Dopravní přestupky
- Památková péče
- Územní plánování
- Obecný stavební úřad
- Přestupky
- Živnostenský úřad
- Sociální dávky a sociálně právní ochrana dítěte
- Životní prostředí
 - Vodní hospodářství
 - Lesní hospodářství
 - Odpady
 - Ochrana ovzduší
 - Zemědělství
 - Ochrana zvířat proti týrání
 - Ochrana přírody a krajiny
 - Myslivost
 - Rybářství
 - Veterinární péče

Benchmarking v ČR

- Benchmarking nákladů na výkon přenesené působnosti
- Benchmarking vybraných veřejných služeb
- Kvalita života v krajích
- Benchmarking obcí s rozšířenou působností
- Strategický benchmarking absorpční kapacity veřejného sektoru
- Benchmarking sociálních služeb v Královéhradeckém kraji
- Benchmarkingová iniciativa 2005

Evropská sada indikátorů

- Spokojenost občanů s místním společenstvím
 - Obecná spokojenost občanů s různými rysy samosprávy
- Místní příspěvek ke globálním klimatickým změnám
 - Emise CO2
- Mobilita a místní přeprava cestujících
 - Denní vzdálenost přepravy a způsoby přepravy
- Dostupnost místních veřejných parků a služeb
 - Přístup obyvatel k nejbližšímu parku a k základním službám
- Kvalita místního ovzduší
 - Počet dní s dobrou kvalitou ovzduší
- Cesty dětí do a ze školy
 - Způsob přepravy
- Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání
 - Podíl organizací uplatňujících environmentální a sociální metody řízení
- Hluk
 - Podíl populace vystavené škodlivému hluku
- Udržitelné využívání půdy
 - Udržitelný rozvoj, obnova a ochrana půdy
- Výrobky propagující udržitelnost
 - Podíl spotřeby výrobků s ecolabelem

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



Sekce kvality ve veřejné správě

- Úkoly v oblasti veřejné správy

- Pravidelné hodnocení realizace Strategie podle stanovených indikátorů
- návrhy Radě pro směry zaměření Národního programu kvality ČR pro jednotlivé roky
- podněty k dalšímu rozvoji kvality ve veřejná správe
- poradní orgán ředitelky Odboru efektivní veřejné správy MV
- Odborná sekce kvality ve VS v cenách MV za kvalitu a inovaci ve VS
- vypracování výroční zprávy - hodnocení vývoje kvality ve veřejné správě

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

Základní principy soutěže

- je vhodné ocenit každé významné úsilí o zlepšování kvality s akceptací i dalších metod než je EFQM či CAF
- je vhodné mít vyšší ocenění pro organizace VS, které prokazatelně dosáhly dobré kvality
- je vhodné mít i zvláštní ocenění pro dobré nápady, které nemusí splňovat kritéria pro některou z cen za kvalitu, ale jejich nápad může být přenositelný a využitelný v řadě dalších organizací
- je vhodné mít vytvořen transparentní proces hodnocení, kdy udělení odpovídající ceny bude nezpochybnitelné

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

Projekt VIRTUOS

- Plzeňský kraj
- Informační systém
 - Elektronická podatelna
 - Elektronická úřední deska
 - Popisy různých životních situací a s nimi související formuláře
 - Datové schránky
- Rezervace schůzky s úředníkem
- Elektronická spisová služba
- Úschovna veškerých žádostí a komunikace občana s úřady

Udržování odbornosti při dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené pomocí vlastního vzdělávacího portálu

- Děčín
- E-learningové vzdělávání
- Cílová skupina
 - Dlouhodobá pracovní neschopnost
 - Mateřská dovolená
 - Rodičovská dovolená
- Udržování kontaktu s cílovou skupinou
- Minimalizace stresu z návratu zpět na pracovní pozici