

# Národní politika kvality & Benchmarking

Řízení a kontrola ve veřejné správě

# Institucionální rámec Národní politiky kvality

- Organizace
  - Rada kvality ČR (MPO)
    - 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



# Strategie Národní politiky kvality pro období let 2008 – 2013

---

- usnesení vlády 458/2000
- souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů
  - k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy
  - s cílem dosažení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích
- dlouhodobost

# Národní program kvality ČR

---

- jednoletý plán
- akčního programu
- konkrétní kroky
  - kalendář akcí
  - aktivity odborných sekcí
  - aktivity ústředních správních úřadů
  - aktivity nevládních organizací

# Rada kvality ČR

---

- 14 odborných sekcí
  - kvalita Hospodářské komory České republiky
  - kvalita v průmyslu a stavebnictví
  - kvalita ve vzdělávání
  - sekce pro kvalitu v normalizaci, metrologii, zkušebnictví, akreditaci a certifikaci
  - kvalita cestovního ruchu, hotelnictví, lázeňství a gastronomie
  - kvalita v životním prostředí;
  - sekce pro zemědělskou výrobu, výrobu potravin a lesnictví
  - sekce kvality v rezortu ministerstva práce a sociálních věcí a ministerstva zdravotnictví
  - kvalita ve veřejné správě
  - kvalita v obranném a bezpečnostním průmyslu
  - sekce pro mediální podporu a propagaci kvality ve společnosti
  - společenská odpovědnost organizací
  - kvalita v dopravě
  - kvalita v obchodě

# 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

# 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 spolehlivá a srozumitelná
  - 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

---

- 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



# 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 venkova

---

## ■ Cíle

- Podpora spolupráce v regionu.
- Zvýšení informovanosti/lepší komunikace.
- Naplňování cílů strategie – skrze získávání finančních prostředků

# Sledovaná data a jejich zdroje

---

- roční výkaz zisku a ztráty organizace (výsledovka)
- zdroje ČSÚ pro jednotlivé obce – MOS (městská a obecní statistika)<sup>16</sup>
- tabulka projektů

# Popisné indikátory

---

- Počet obyvatel
- Přirozený přírůstek
- Hustota obyvatel
- Rozloha mikroregionu
- Počet obcí
- Míra centrality
- Land use
- Rok vzniku mikroregionu/MAS

# Indikátory efektivity managementu

---

- Náklady na management na 1000 obyvatel
- Index rentability nákladů managementu
- Index účasti managementu na získaných prostředcích
- Index spolupráce v regionu
- Index souladu realizovaných projektů se strategií rozvoje mikroregionu
- Návštěvnost webových stránek
- Počet distribuovaných zpravodajů
- Náklady na propagaci na 1000 obyvatel
- Index úspěšnosti projektů



# Index rentability nákladů managementu

---

- množství vynaložených prostředků na management
- množství prostředků, které do regionu přitečou na rozvojové projekty

# Index účasti managementu na získaných prostředcích

---

- realizace rozvojových projektů přímo managementem
- partnerská účast v projektech
- zpracovávání pro subjekty působící v mikroregionu

# Doplňkové indikátory

---

- Registrovaná míra nezaměstnanosti
- Spokojenost s místním společenstvím
- Množství vyprodukovaného komunálního odpadu
- Výměra půdy ekologického zemědělství
- Podíl obyvatel / domácností napojených na ČOV
- Výkon alternativních zdrojů energie
- Dopravně nedostupné urbanizované území

# Náklady na management MR na 1000 obyvatel

| Název                            | 2007    | 2008    | 2009   | jednotka          |
|----------------------------------|---------|---------|--------|-------------------|
| Hranicko (MR)                    | 79,179  | 85,683  | 22,860 | (Kč / tis. obyvv) |
| Podřipsko (MR)                   | 12,935  | 14,843  | 6,331  | (Kč / tis. obyvv) |
| Vizovicko (MR)                   | 1,349   | 14,952  | 11,821 | (Kč / tis. obyvv) |
| Mohelnicko (MR)                  | 25,628  | 0       | 11,504 | (Kč / tis. obyvv) |
| Valašsko a Horní Vsacko (MAS)    | 10,221  | 0       | 75,865 | (Kč / tis. obyvv) |
| Labské Skály (MAS)               | 5,758   | 15,692  | 68,821 | (Kč / tis. obyvv) |
| Činovecko (MAS)                  | 0       | 0       | 0      | (Kč / tis. obyvv) |
| České Středohoří (MAS)           | 1,744   | 5,604   | 8,916  | (Kč / tis. obyvv) |
| Jesenicko (MR)                   | 147,218 | 38,536  | 16     | (Kč / tis. obyvv) |
| Sever (MR)                       | 594     | 649     |        | (Kč / tis. obyvv) |
| Podlipansko (MAS)                | 5,898   | 39,713  | 63     | (Kč / tis. obyvv) |
| Integro (MR)                     | 44,125  | 54,252  | 16,384 | (Kč / tis. obyvv) |
| Pečecko (MR)                     | 52,241  | 116,099 | 18,817 | (Kč / tis. obyvv) |
| Pošembeří (MAS)                  | 10,363  | 12,714  |        | (Kč / tis. obyvv) |
| Zlatohorsko (MR)                 | 45,061  | 15,440  | 13,198 | (Kč / tis. obyvv) |
| Džbány (MR)                      | 35,381  | 36,369  |        | (Kč / tis. obyvv) |
| Přemyslovské střední Čechy (MAS) | 10,896  | 23,057  | 1,754  | (Kč / tis. obyvv) |
| Nízký Jeseník (MAS)              |         |         | 92,742 | (Kč / tis. obyvv) |

# Index účasti managementu regionu na získaných prostředcích

| Název                            | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------------|------|------|------|
| Hranicko (MR)                    | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Podřipsko (MR)                   | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Vizovicko (MR)                   | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Mohelnicko (MR)                  | 0.00 | 0.00 | 0.83 |
| Valašsko a Horní Vsacko (MAS)    | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Labské Skály (MAS)               | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Činovecko (MAS)                  | 1.00 | 0.00 | 0.00 |
| České Středohoří (MAS)           | 1.00 | 0.00 | 1.00 |
| Jesenicko (MR)                   | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Sever (MR)                       | 0.00 | 0.00 |      |
| Podlipansko (MAS)                | 1.00 | 0.73 | 0.71 |
| Integro (MR)                     | 0.00 | 1.00 |      |
| Pečecko (MR)                     | 0.96 | 0.96 | 1.00 |
| Pošembeří (MAS)                  | 0.00 | 0.00 | 1.00 |
| Zlatohorsko (MR)                 | 1.00 | 0.73 | 0.68 |
| Džbány (MR)                      | 1.00 |      |      |
| Přemyslovské střední Čechy (MAS) | 0.00 | 1.00 | 1.00 |
| Nízký Jeseník (MAS)              |      |      | 1.00 |

# 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