
New Public Management

Ing. Svatava Nunvářová, Ph.D.
Katedra regionální ekonomie a správy
Ekonomicko-správní fakulta MU, Brno
nunvar@econ.muni.cz, 549 496 353
10. 10. 2014

Všude přítomný stát

- Stát toho spořádá hodně a je téměř všudypřítomný. Setkáte se s ním u daní fyzických a právnických osob, u daní spotřebních, u pojistného (sociálního i zdravotního). Odkousne si kousek i z darovaného majetku. Bez papírů a potvrzení nelze prožít život: občanský průkaz, výpis z katastru, řidičský průkaz, přihláška k zápisu do školy, ... A předčasně se raduje i umírající občan, že státu konečně unikne – ale jeho odchod provází úmrtní list a dědické řízení, součástí účtu za pohřeb bude i daň z přidané hodnoty.
- Státu neunikne nikdo.
- Stojí za to vědět jak funguje.

Stát se neustále přizpůsobuje – provádí změny

- Definice pojmů předmětově spadají pod vědecké zkoumání správní vědy.
 - Reforma.
 - Modernizace.
 - Transformace.
 - Reforma regulace.
 - Deregulace.
-

Příklad základních rozdílů (odlišnosti volby metod a prostředků)

■ Modernizace veřejné správy:

- Aplikace tržních mechanismů a moderního ekonomického managementu
- Využívání informační a komunikační techniky (E-government)
- *Nejde o změnu organizace, jen o změnu výkonnosti a efektivnosti*

■ Reforma veřejné správy:

- Zavedení soutěže do poskytování služeb
- Orientace na výsledky
- Orientace na podnikatelskou funkci veřejné správy a trh
- Decentralizaci
- Týmovou práci

Cíl reformy (obecně)

- Reformy veřejné správy mají nezastupitelnou roli.
 - Jejich hlavním cílem je **znatelná zásadní změna kvality a fungování systému veřejné správy, které nelze docílit jinými prostředky.**
 - Reformami se zabývají např. teorie (správních) reform: management, veřejná politika, veřejná ekonomie, správní věda.
-

New Public Management

Reformní hnutí aplikované v mnoha zemích celého světa od cca 80. let 20. století.

= nové, na službu orientované řízení organizací veřejného sektoru

Původní heslo NPM:

„Šetřit a současně zvyšovat
efektivnost“

založeno na myšlence „štíhlého státu“

Poselství hesla

- Kvalita veřejné správy se měří působením a účinností služeb veřejnou správou poskytovaných
-

Důvody vzniku

- Služba veřejnosti se odvíjela od hospodářského systému a byla podřízena politickému systému
 - Veřejná správa převzala úkol toho, kdo koriguje chybný vývoj hospodářství, což vedlo k byrokratizaci státního aparátu
 - V NPM hospodářství zpětně koriguje byrokratický státní aparát
-

Dvě roviny NPM

■ Cíle - filozofie NPM

- Úsilí o změnu, pokus vnést tržní principy do fungování organizací veřejného sektoru

■ Nástroje NPM

- Snaha o revitalizaci správních procesů změnou stávajících systémových zákonitostí, které by v rámci VS umožnily podnikatelské chování
-

CÍLE NPM:

- **orientace na důsledky či dopad poskytnuté služby** – důraz na stanovování cílů a kontrolu služeb VS
 - **orientace na zákazníka** – sledování spokojenosti občanů se službami VS, vyhledávání jejich potřeb
 - **orientace na náklady** – spojených s činností VS prostřednictvím sloučení odpovědnosti za poskytnutou službu a rozpočet
 - **orientace na produkt** – s uvědoměním si charakteru veřejných statků a služeb obecně
-

Jak toho dosáhnout? ...

Inspirace z firem:

- uzavírání smluv
 - oddělení strategických a operativních kompetencí
 - delegování zodpovědnosti
 - model koncernu – organizace s decentralizovanými autonomními správními jednotkami
 - systém motivace
 - zavádění prvků soutěže do veřejné správy
-

Nástroje N P M:

- **Přenášení kompetencí**
 - **Rozpočtování**
 - **Personální řízení**
 - **Mechanismy tržního typu**
 - **kontraktování**
 - **výkonové kontraktování**
 - **platby uživatelů**
 - **poukazy**
 - **benchmarking**
 - **nejlepší praxe**
 - **Kontroloing**
-

Podmínky pro aplikaci NPM

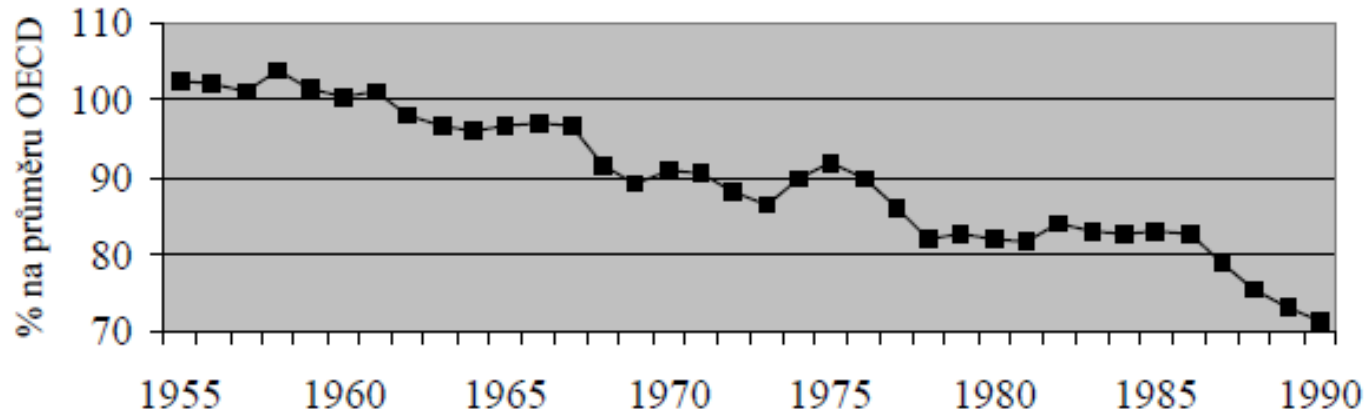
- VS je stabilizovaná
 - VS je na určité úrovni
 - různorodost veřejných služeb
 - různí poskytovatelé služeb
 - kontrolní mechanismy
 - etický standard
-

Tržně orientované reformy Nový Zéland

- Pozadí vzniku konceptu NPM
- Předreformní situace země

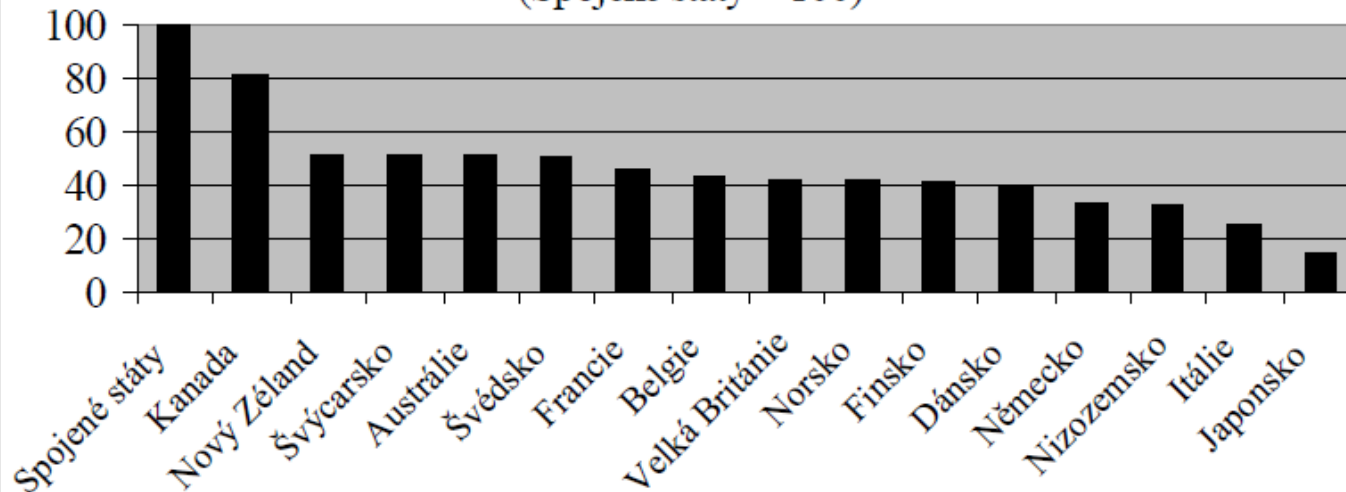


Graf 1: HDP na obyvatele Nového Zélandu v relaci k průměrnému HDP na obyvatele zemí OECD



Graf 2a: HDP na obyvatele v roce 1955

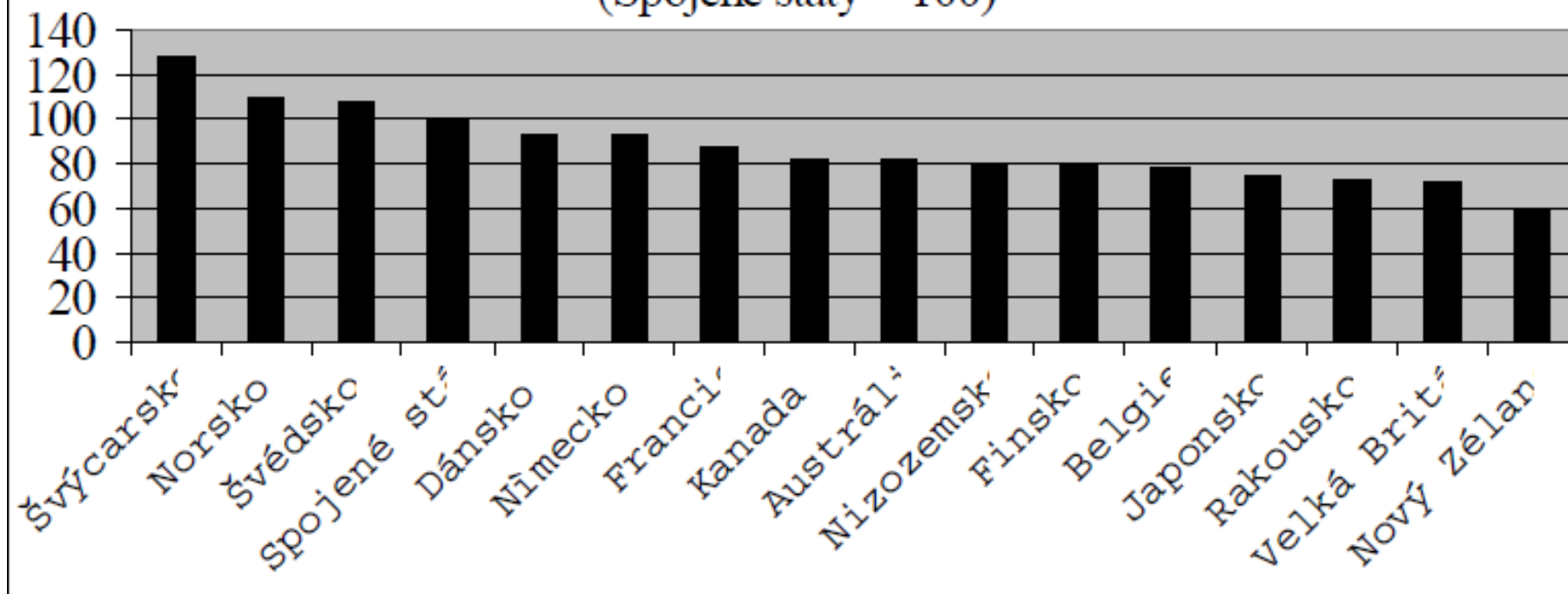
(Spojené státy = 100)



Zdroj: Eva Dvořáková, Nový Zéland: ek. reformy 80. a 90. let a jejich důsledky

Graf 2b: HDP na obyvatele v roce 1982

(Spojené státy = 100)



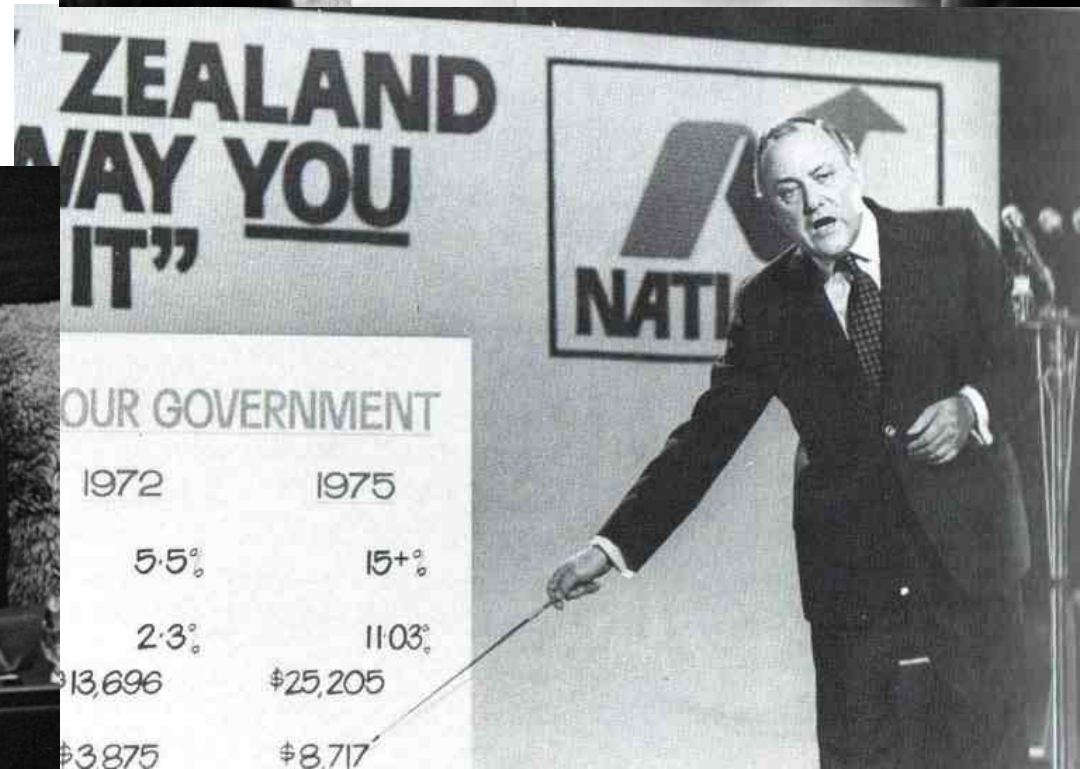
Zdroj: Eva Dvořáková, Nový Zéland: ek. reformy 80. a 90. let a jejich důsledky

Tabulka 1: Výkonnost novozélandské ekonomiky, 1960-84

<i>Ukazatel</i>	Nový Zéland			OECD		
	<i>1960-68</i>	<i>1969-73</i>	<i>1974-84</i>	<i>1960-68</i>	<i>1969-73</i>	<i>1974-84</i>
Ekonomický růst (reálný HDP, % p.a.)	3,1	5,1	1,3	5,1	5,5	2,1
Inflace (deflátor HDP, % p.a.)	2,3	8,9	12,7	3,1	5,6	9,2
Deficit platební bilance (% HDP)	-1,4	-0,4	-6,0	n.a.	n.a.	n.a.
Nezaměstnanost (% pracovní síly)	0,2	0,3	2,4	2,3	3,2	6,0

Zdroj: Eva Dvořáková, Nový Zéland: ek.
reformy 80. a 90. let a jejich důsledky

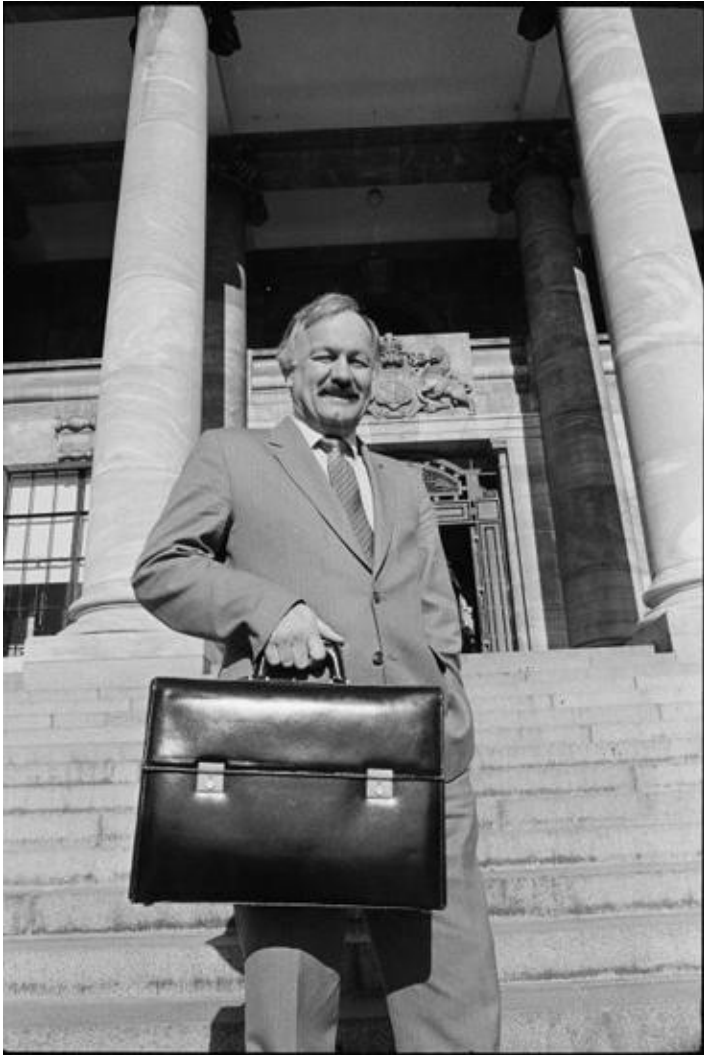
Éra premiéra Muldoona



„Byly to podivné dny. Každodenní život byl směsicí dozoru, regulací a státních zásahů. Hotely se uzavíraly v šest hodin. Jen vládě bylo dovoleno vysílat televizní programy. Úrokové míry stanovovala vláda. Pokud jste chtěli dovézt italské dlaždice nebo německé pivo či americké auto, potřebovali jste vládní licenci. Pracující museli být členy odborů. Vaše příjmy byly omezeny horní daňovou sazbou, jež dosahovala 66 centů na dolar. V oněch dnech trvalo zavedení telefonní linky pro podnikání tři až šest týdnů. Filmy přicházely na Nový Zéland po devíti až osmnácti měsících. Existovaly pouze dva druhy ledniček – oba byly vyrobeny týměž producentem podle stejné technické specifikace.

Pokud jste si chtěli pronajmout televizor, byli jste ze zákona povinni dopředu složit šestiměsíční nájemné. Pokud jste chtěli investovat v zahraničí anebo tam založit podnik, museli jste zapřít svou národnost, abyste mohli své peníze vyvézt ze země. Potřebovali jste povolení, abyste si mohli předplatit zahraniční časopis. Nesměli jste převážet zboží nákladním vozem na vzdálenost větší než 150 kilometrů bez povolení Státních železničních drah. Bylo nelegální prodávat benzín za nižší než minimální cenu. Javad Miandad letos řekl, že když v roce 1979 poprvé do země přijel, nemohl dostat nic k jídlu po páté či šesté hodině. Bylo nezákonné vyrábět koberce z jiného materiálu než vlny. K nákupu margarínu jste museli mít lékařský předpis.“⁴⁷

Roger Douglas

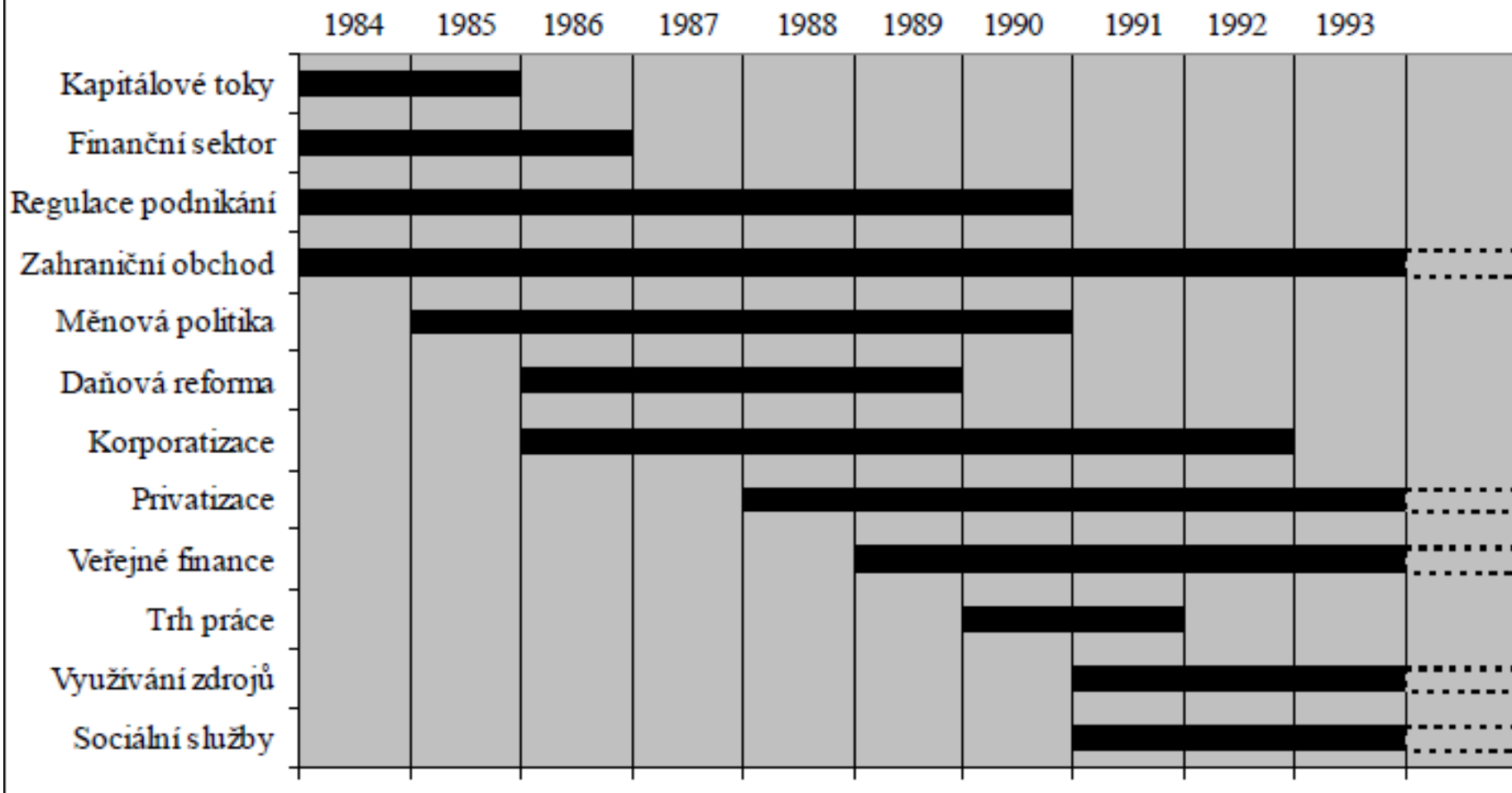


Tabulka 2: Výkonnost novozélandské ekonomiky, 1984-97

<i>Rok</i>	Ekonomický růst (reálný HDP, % p.a.)	Nezaměstnanost (% pracovní síly, roční průměr)	Inflace (CPI, % p.a.)	Deficit běžného úctu (% HDP)
<i>1984</i>	8,6	3,8	6,2	-8,8
<i>1985</i>	1,2	3,5	15,4	-7,2
<i>1986</i>	0,6	4,0	13,2	-6,2
<i>1987</i>	-2,2	4,1	15,8	-5,0
<i>1988</i>	3,0	5,6	6,4	-1,0
<i>1989</i>	-0,7	7,2	5,7	-3,6
<i>1990</i>	0,0	7,8	6,1	-2,8
<i>1991</i>	-1,8	10,9	2,6	-2,4
<i>1992</i>	2,0	10,3	1,0	-2,9
<i>1993</i>	4,8	9,5	1,4	-1,8
<i>1994</i>	6,1	8,2	1,7	-2,1
<i>1995</i>	3,4	6,3	3,7	-4,0
<i>1996</i>	2,6	6,1	2,3	-3,9
<i>1997</i>	3,0	6,7	1,1	-7,7

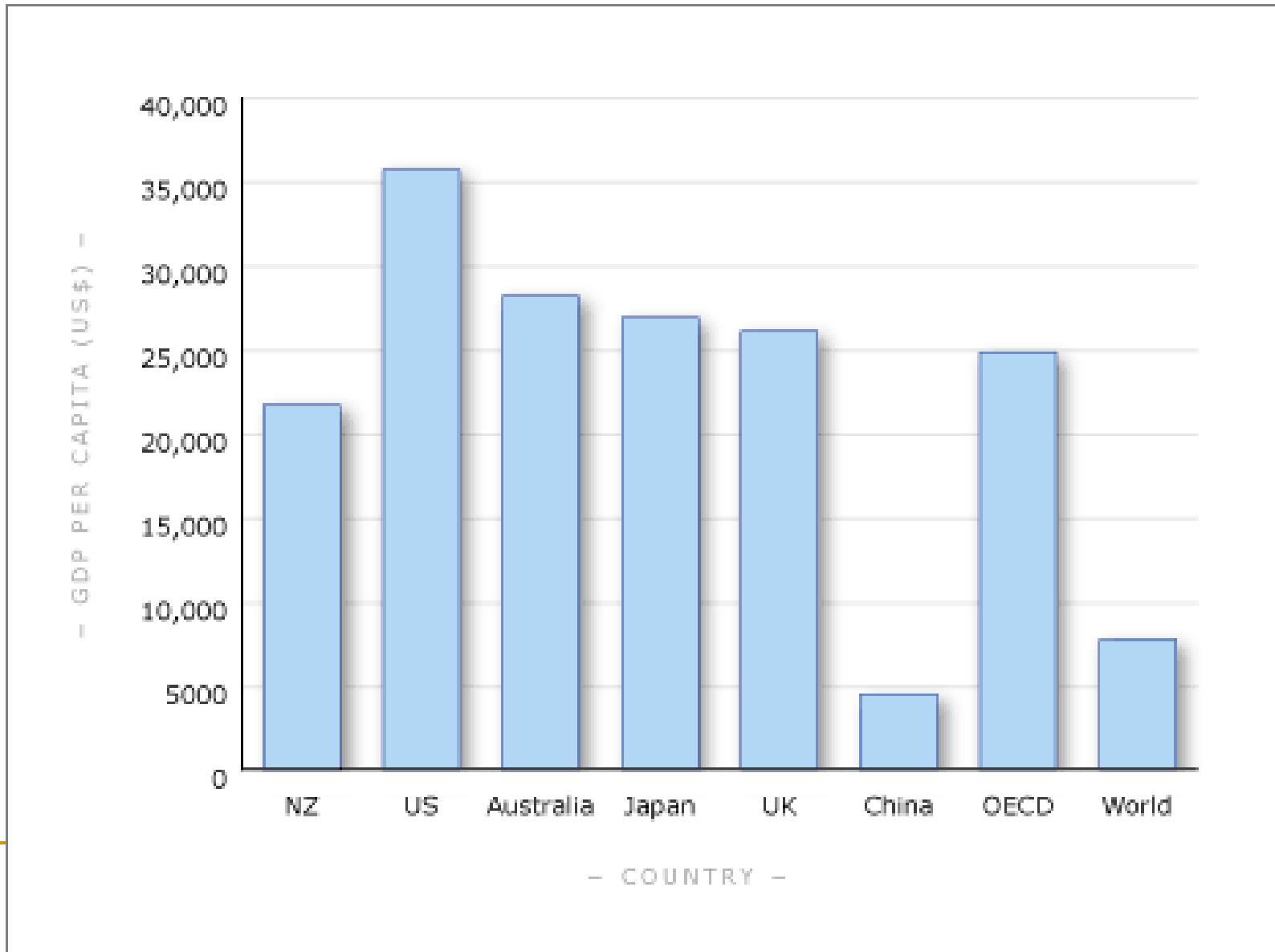
Zdroj: Eva Dvořáková, Nový Zéland: ek.
reformy 80. a 90. let a jejich důsledky

Graf 6: Novozélandské ekonomické reformy 1984-93 (přehled v čase)

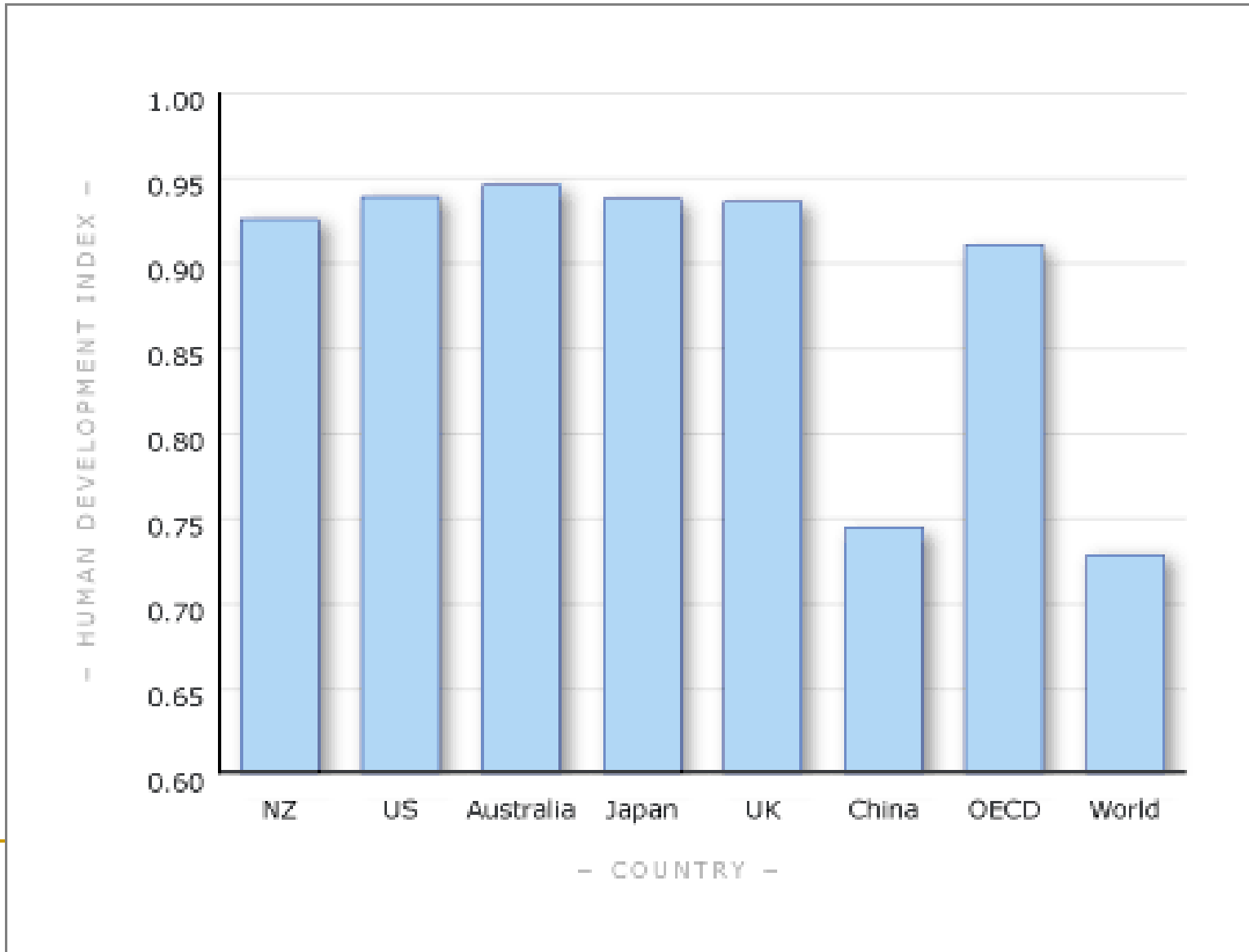


Zdroj: Eva Dvořáková, Nový Zéland: ek. reformy 80. a 90. let a jejich důsledky

HDP/obyvatele v roce 2002



Index rozvoje lidských zdrojů, 2002





Are we trying to catch Australia or Antarctica?

by Sir Roger Douglas

architect of the Government's 'catch Australia' goal and ACT's 20 Point Plan to achieve it

Words are words and promises are promises, but what counts is *results*. And the latest results confirm that National is no better than Labour was at achieving its economic goals. The

2025 Taskforce reports that after two years this government has yet to even start catching Australia. Under their management, the continent we're most likely to catch is Antarctica. If we

don't rein in our spending, by 2025 Aussie pay packets will be 42% fatter than ours and another 412,000 Kiwis (the population of the Wellington region) will call Australia home.

Who really cares about the economy?



The Sun, Zealand Herald + Sunday, December 7, 2008

Anyone except Douglas, says Key



Sir Roger Douglas came up with the 'catch Australia' goal. John Key adopted Sir Roger's goal but has no plan to achieve it.

Who really knows how to catch Australia?

John Key won't have Sir Roger Douglas in his cabinet, but he's happy to adopt his goal of catching Australia. Sadly for us all, he has no plan, so the Tasman Wage Gap keeps widening. It's dishonest to say you've got a plan when you haven't, so if Mr Key has a plan could he please tell us what it is?

Douglas		Key	
Plan	Result	Plan	Result
ACT's 20 Point Plan that includes: <ul style="list-style-type: none"> • an education scholarship for every child • close departments we don't need • cut government waste • cut and flatten tax rates • appoint mentors for families at risk. 	2008 → 2025 If Key had adopted our plan, we'd now be growing by 1.9% a year faster than Australia and on track to bridge the Wage Gap by 2025.		2008 → 2025 The Tasman Wage Gap has already grown 29% under Key's management and will get wider.

Výsledky voleb na Novém Zélandu

Curia's
Time & Size Weighted
Public Polls Average

Mon 20/08/2012

	Vote	Seats
National	47.0%	60
Labour	31.7%	40
Green	12.3%	16
Act	0.4%	0
Maori	2.0%	3
United	0.2%	1
Mana	0.6%	1
NZ First	3.4%	0
Total	97.7%	121

Velká Británie



- Přelom 70. a 80. let 20. století.
- Hlavní představitelkou – premiérka Margaret Thatcherová

„Příliš mnoho lidí si myslí, že řešení jejich osobních problémů je úkolem vlády.“

- Realizovala reformu státní služby – snaha o zvýšení efektivity veřejné služby (poměru nákladů a přínosů) vnesením odborných znalostí a metod ze soukromého sektoru.
 - Její hlavní myšlenka: vláda není všudypřítomná a lidé by měli být (v první řadě) odpovědní sami za sebe.
 - Snaha o snižování byrokracie (množství úředníků) a úsporu veřejných prostředků.
-

Srovnání zemí

- Každá země reformy NPM směřuje do jiných témat (dáno rozdílností problémů, které země řeší.
- Nový Zéland: manažerské řízení a odpovědnost, smlouvy na dobu určitou u vedoucích pozic, kontraktování (mezi všemi aktéry)
- Austrálie: přehodnocuje hodnotu veřejné služby a vztahy mezi vládou a veřejností
- Někde jsou reformy centralistické (zaměřené na ústřední úroveň – Nový Zéland) jinde decentralistické (zaměřené na místní či regionální úroveň – Švédsko).

3 období NPM

1. Snižování vlivu vlády, deregulace, privatizace, decentralizace, snižování výdajů a změny v daňovém zatížení obyvatelstva (cca 1980 – 1990, Velká Británie, Nový Zéland, USA)
2. Hodnota za peníze: motivace v obchodu a řízení soukromých organizací, poradci přinesli praktické zkušenosti v oblasti řízení velkých soukromých organizací ze soukromého sektoru (1990 – 2005, země, Nizozemí, Švýcarsko, Švédsko, Rakousko, Německo)
3. Zavádění akruálního účetnictví (od roku 2005)

Hodnocení reforem NPM - obtížné

- Realizace reforem NPM přineslo pozitiva i problémy.
 - Ideologie NPM dosahuje v nejvyspělejších zemích různých úrovní při usilování o změny.
 - Toto úsilí bylo v některých případech směřováno do všech oblastí, v jiných se týkalo jen vybraných oblastí.
 - Některé z reforem byly úspěšné dle vlastních měřítek jednotlivých zemí.
 - Přesto je často obtížné zajistit, aby výsledky přesně odpovídaly slibům.
 - V každém případě jsou výsledky jasně nespecifikovatelné.
-

Good Governance

- překlad/význam „dobré vládnutí“, „dobrá správa“
 - vychází z konceptu NPM a snaží se reagovat na jeho selhání a využívat jeho pozitiva
-

Good Governance

- principy dobrého vládnutí:
 - participativnost,
 - orientace na dosažení konsensu,
 - transparentnost,
 - schopnost reagovat,
 - účinnost a efektivnost,
 - spravedlnost a neustrannost,
 - dodržování zákonnosti,
 - odpovědnost.
-

Selhání NPM, na které GG reaguje

- do popření stavěna efektivnost – obava z demokratického deficitu při tvorbě a výkonu rozhodnutí
 - vnímání role občana spíše jako spotřebitele – maximalizace užitku versus solidarita
 - občan je daňový poplatník a ztrácí se politická a sociální dimenze rozhodování
 - informační asymetrie mezi spotřebiteli a poskytovateli – snižuje se transparentnost
 - decentralizace vede k roztržštěné odpovědnosti – efektivnost veřejného sektoru vs. organizace
 - ... (více viz literatura)
-

**REALIZACE REFORMEM V
PRAXI**

**A NÁVAZNOST NA
REFORMU V ČR**

Co je třeba brát potaz při tvorbě strategie reformy:

1. Určení hlavních cílů reformy (například zvýšení efektivity, odstranění generálních defektů, změna funkcí při adaptaci na změněnou společenskou situaci apod.).
2. Definování limitujících faktorů (např. institucionálních bariér, které leží mimo oblast, kam dosahuje vládní vliv).
3. Načasování reformy.
4. Předběžného stanovení únosné míry rizika.
5. Rozhodnutí o míře, v níž budou preferovány radikální, jednorázové a relativně nevratné reformní kroky oproti postupné inovaci.
6. Vyjádření poměru všeobecně a specificky orientovaných reformních kroků.
7. Volba poměru šokových či naopak co nejméně bolestných reformních opatření.
8. Zpřístupnění teoretických zdrojů, z nichž bude možné čerpat i v průběhu reformy.
9. Výběr nástrojů z celkového reformního instrumentáře, včetně určení, které z nich budou přímo prezentovány a které naopak zůstanou spíše skrytými nástroji.

Atributy úspěšnosti reformy

1. Vhodně vyhodnocené příčiny problémů, které má reforma řešit.
 2. Rozhodnost jejího vedení.
 3. Připravenost.
 4. Příznivost okamžiku odstartování.
 5. Vhodnost variant (komplexní, omezená, výběrová, velmi omezená reforma).
-

Přehled změn ve veřejné správě

Zaměření a rozsah reformního úsilí je různé dle období, kdy probíhalo:

- 1990 – 1998,
 - 1998 – 2004,
 - 2004 – 2006,
 - 2006 – 2012,
 - 2012 – dosud.
-

Cíl reformy (1998)

- vytvořit podmínky pro rozhodování ostatních subjektů, aby mohly svobodně uspokojovat své potřeby
 - vytvořit prostředí pro vymahatelnost podmínek
 - vytvořit přehledné institucionální, procesní a realizační podmínky pro politiku vlády a samospráv
-

Analýza výchozího stavu veřejné správy – co bylo třeba řešit prostřednictvím reformy v roce 1998

- zařazení do evropského prostoru (růst regulace, decentralizace, subsidiarita, ...)
- vysoký stupeň centralizace
- pojetí veřejné správy jako služby
- podpora ekonomického rozvoje země
- veřejné finance
- řízení veřejné správy
- informatizace veřejné správy
- veřejná kontrola
- pracovníci ve veřejné správě

Úrovně reformy veřejné správy (1998)

- Reforma územní veřejné správy
 - Reforma ústřední státní správy
 - Reforma kvality a obsahu veřejné správy
 - Reforma postavení zaměstnanců ve veřejné správě
-

Modernizace a zefektivnění veřejné správy (2012)

- „Mapa veřejné správy“ (přehled agend vykonávaných na základě platných právních předpisů)
 - procesní modelování agend a činností
 - zvýšení transparentnosti veřejné správy
 - odpolitizování veřejné správy (zákon o úřednících veřejné správy)
 - snížení byrokratické zátěže
 - metody řízení kvality ve veřejné správě aj.
-

Metody řízení kvality ve veřejné správě

- zvyšující se požadavky na kvalitní a efektivní výkon veřejné správy
 - s aplikací těchto metod je do značné míry spjat přínos v oblasti vyšší transparentnosti výkonu veřejné správy a snížení veřejných výdajů
 - zavádění moderních metod řízení kvality ve veřejné správě dosud nemá intenzivní systémovou podporu
-

Cíl v oblasti zvyšování kvality ve veřejné správě

- vytvořit takové prostředí, ve kterém by samy úřady měly zájem aplikovat moderní metody řízení kvality
- moderní metody řízení kvality rozšířit nejen do území, ale také v ústřední státní správě
- ujasnit roli Ministerstva vnitra
- rozšířit povědomí o soutěži Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě, zvýšit zájem úřadů o zapojení do soutěže a získat nové účastníky:
 - *v letech 2005 – 2011 bylo do soutěže podáno cca 300 přihlášek*
 - *většina úřadů se do soutěže hlásí opakovaně (v roce 2011 pouze 7 nových účastníků)*

Změny v systému veřejné správy: současnost

- V současnosti probíhají spíše modernizace veřejné správy.
- Pozornost se zaměřuje na rozvoj a zavádění informačních systémů a databází.
- V letech 2012 – 2014 se Ministerstvo vnitra zabývá dílčími projekty. Např. 2012 Vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy, metodiků a školitelů a politiků v oblasti zavádění eGovernmentu do veřejné správy. 2014 dokončilo projekt Procesní modelování agend veřejné správy.
- Úřad vlády se zaměřuje na tvorbu nového služebního zákona (zákona upravujícího zaměstnávání úředníků ve státních úřadech).
- Smart administration (2007 – 2015)
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR 2014 - 2020

Modernizace a kvalita veřejných služeb

Hodnocení poskytování služeb – co hodnotit

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

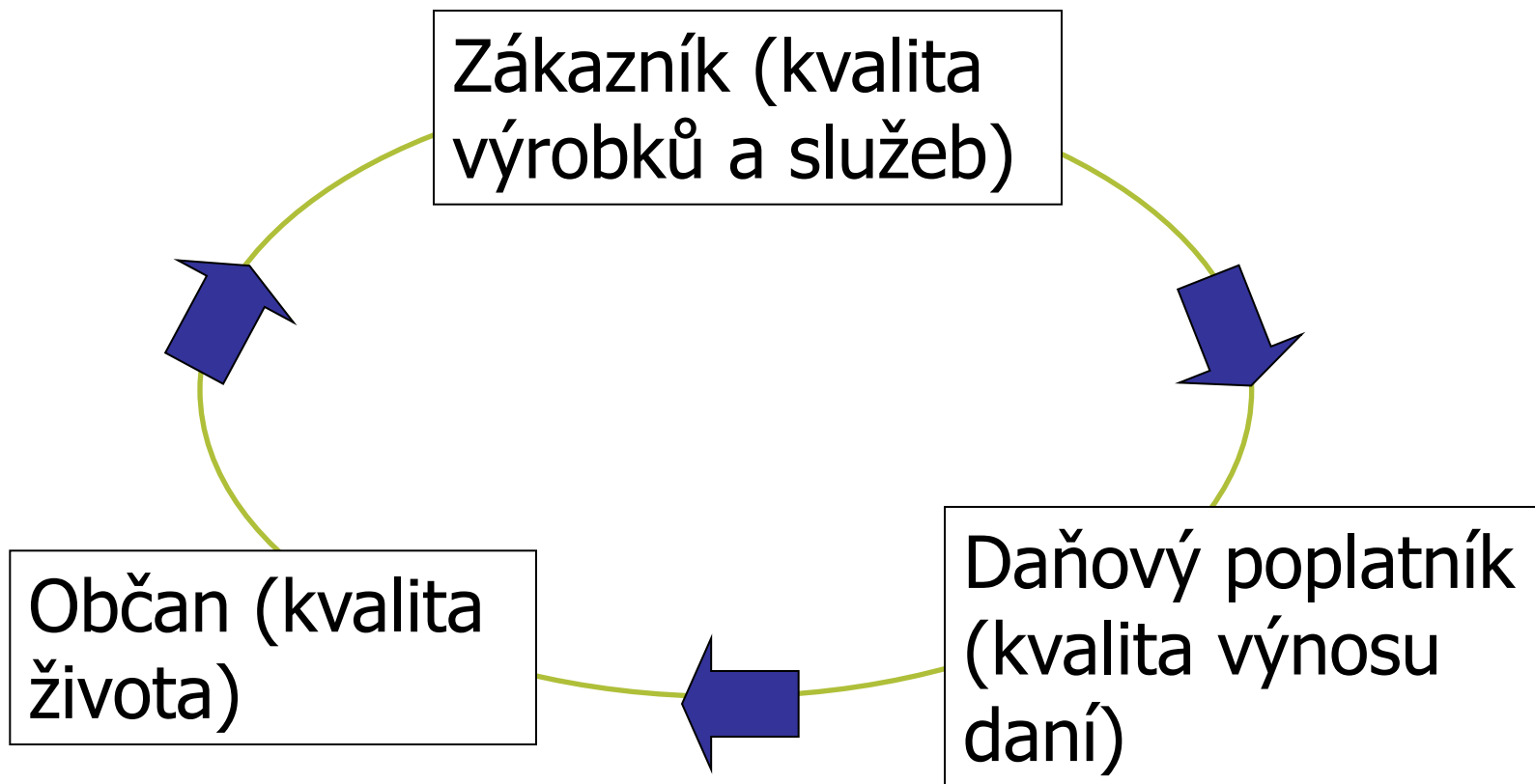
Co je to kvalita?

- Dokážete v rozhovoru s člověkem sedícím vedle vás dospět ke společné definici kvality?
- Nebo dokážete vymezit převládající definici kvality, která se používá ve vaší organizaci (např. na fakultě, univerzitě, u zaměstnavatele)?
- Víte vůbec jestli se univerzita/zaměstnavatel kvalitou zabývá a co si pod ní představuje?

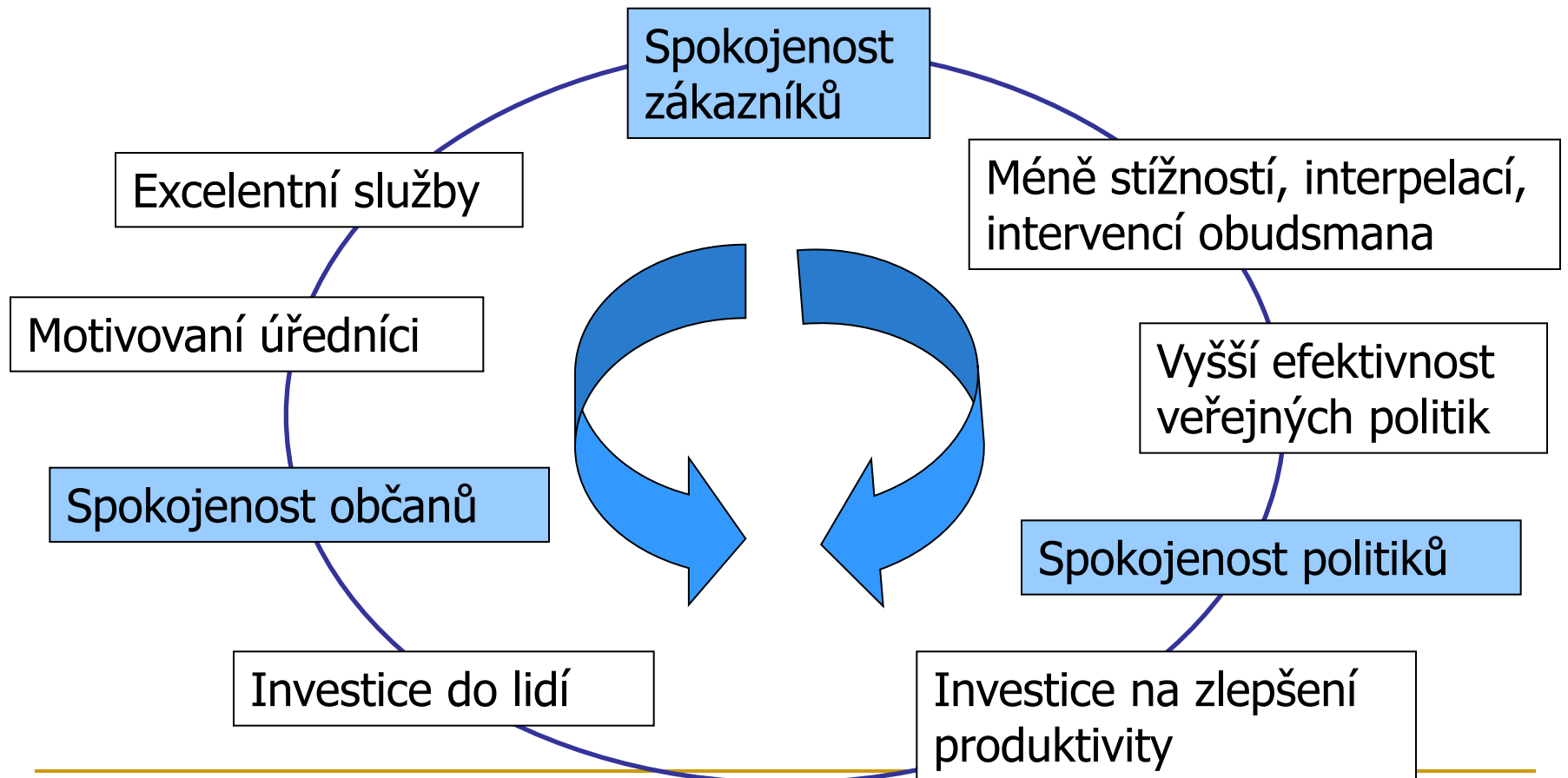
Total Quality Management - definice

- TQM je filozofie managementu - systém principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících k trvalému zlepšování jedinců, procesů a celých organizací na cestě k podnikatelské úspěšnosti (business excellence).
- TQM je proces neustálého uspokojování dohodnutých a předpokládaných potřeb zákazníků při co nejnižších nákladech a za pomoci angažovanosti všech zaměstnanců.
- Je to přístup vedení organizace zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech zaměstnanců a cílený na dlouhodobý úspěch ve prospěch zákazníků, všech zaměstnanců a společnosti.

TQM ve veřejném sektoru

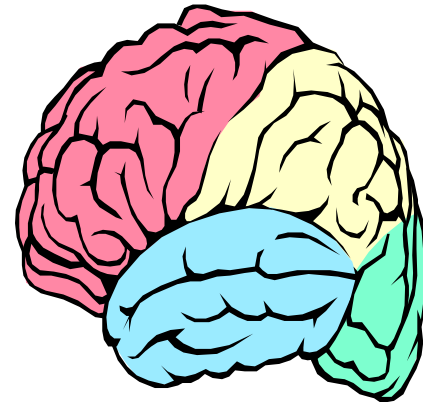


TQM ve veřejném sektoru



Postup řízení kvality: Nejdůležitější otázky ucelené strategie kvality

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



Máme k dispozici řadu nástrojů a metod kvality!

Např. ...

- ◆ Ceny za kvalitu (např. za využívání různých nástrojů a metod)
- ◆ ISO
- ◆ Benchmarking
- ◆ Nejlepší praxe
- ◆ CAF a EFQM
- ◆ Mystery shopping (client)
- ◆ Místní agenda 21
- ◆ Šetření spokojenosti se službami
- ◆ Stanovení kritérií
- ◆ Občanské listiny (charty)
- ◆ Statistické metody
- ◆ analýza PEST
- ◆ Orientace na produkt
- ◆ Změna řízení
- ◆ Balanced scorecard, Six Sigma, Kaizen, ...



Model CAF je představován jako:

- **jednoduchý**, lehce použitelný nástroj založený na **samohodnocení** na pomoc organizacím veřejného sektoru v celé Evropě při aplikaci technik řízení kvality zaměřených na zlepšení činnosti, kvality a efektivnosti fungování veřejné správy.
- Za uplatnění modelu se neplatí žádný licenční poplatek, není třeba se registrovat.

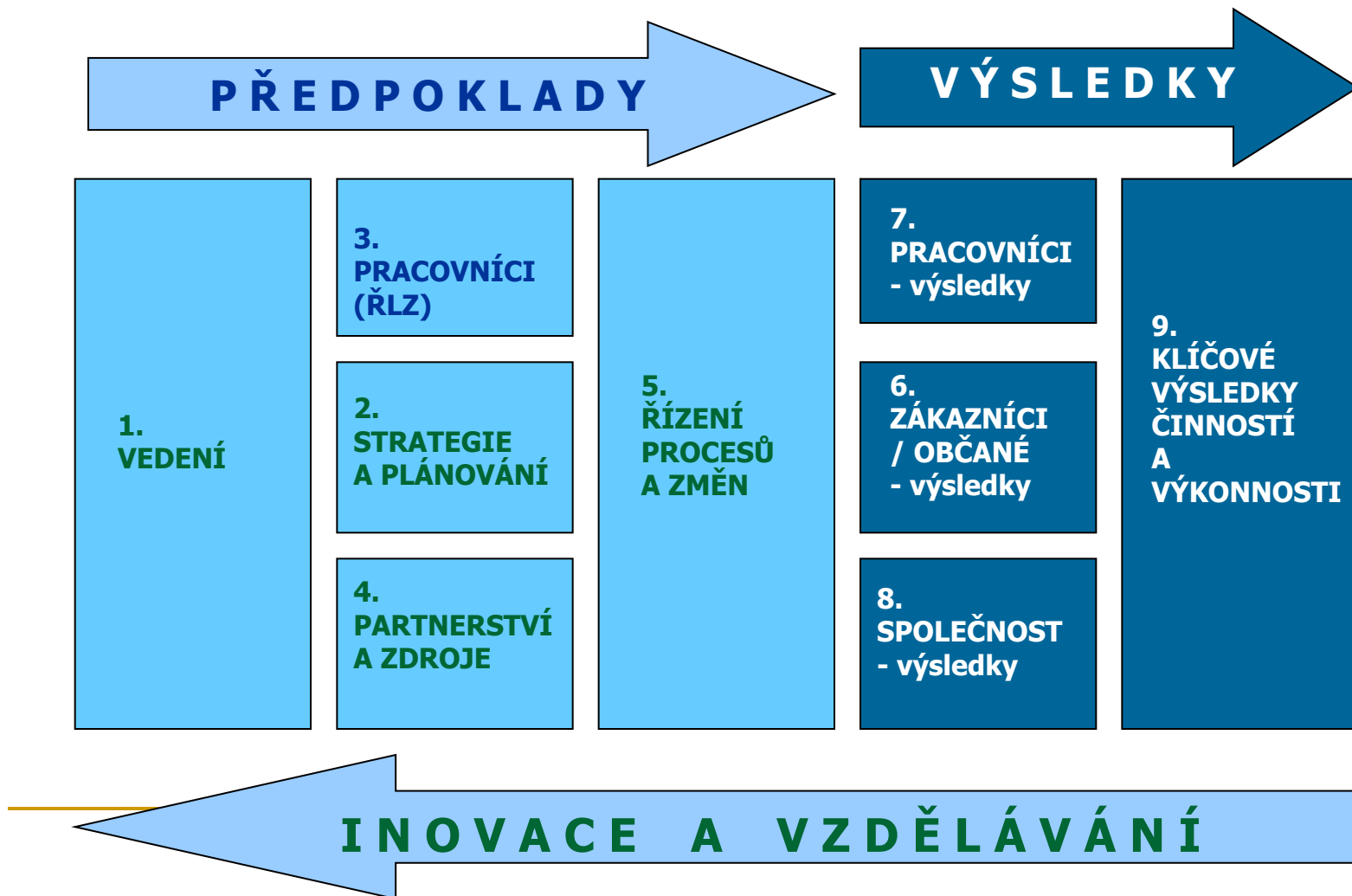
Výhody modelu CAF:

- respektuje jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru,
- je primárním nástrojem pro ty, kteří chtějí uplatňovat zásady řízení kvality, propojuje různé modely a metody hodnocení kvality (je mostem mezi nimi),
- nástroj diagnostiky a výkonnosti: identifikuje silné a slabé stránky organizace, navrhuje oblasti na zlepšování a tím podporuje trvalé zlepšování,

Výhody modelu CAF:

- samohodnocení je založené na faktech,
- podporuje otevřenou komunikaci v organizaci a týmovou práci na všech úrovních, podporuje iniciativu zaměstnanců,
- prostředek vzdělávání lidí v organizaci,
- pravidelné hodnocení trendů,
- je prostředkem pro benchmarking a měl by jím být následován,

Model CAF



ISO – International Organization for Standardization

- ISO vydává svoje normy.
- Prostřednictvím norem dochází k certifikaci systému managementu organizací.

Certifikace ISO

- Je procesem nezávislého posouzení shody stávajícího systému managementu jakosti v organizaci s požadavky, které jsou stanoveny normou.
- Certifikát ISO má platnost 3 roky, pak dochází k recertifikaci.
- Není zárukou excelentnosti – záleží na organizaci, zda bude systém dále rozvíjet a zvyšovat svoji výkonnost.
- Na organizaci je vyvíjen tlak zvenčí.

Cíl certifikace ISO

Vytvoření takového managementu v organizaci, který povede ke zlepšování výkonnosti organizace.

Kvalitní produkt – důležité je, aby cíle byly vždy skutečně měřitelné v čase a aby se dala stanovit úroveň jejich naplňování.

Přínosy z vytvoření systému jakosti

- racionalizace administrativních činností – zpřehlední a zjednoduší struktury dokumentace
- snižuje náklady na administrativu a „výrobní náklady“
- rozdělením pravomocí a odpovědností aktivizuje zapojení zaměstnanců k týmové práci
- udržovaný a zlepšovaný systém napomáhá řízení rozvoje organizace.

Rozdíly mezi ISO a EFQM (CAF)

- Zásadní rozdíl je v rozsahu požadavků.
- Účelem norem je pomoci organizaci nastartovat systém řízení jakosti – zavést řád.
- EFQM se snaží najít a aplikovat něco lepšího, dokonalejšího, hospodárnějšího – něco, co se nedá nařídit normou.
- EFQM je nadstavbou, která vyžaduje uplatňování nástrojů motivace, sdílení uznávaných hodnot, angažovanost všech.
- Oba přístupy lze obecně použít pro jakýkoliv typ organizace.

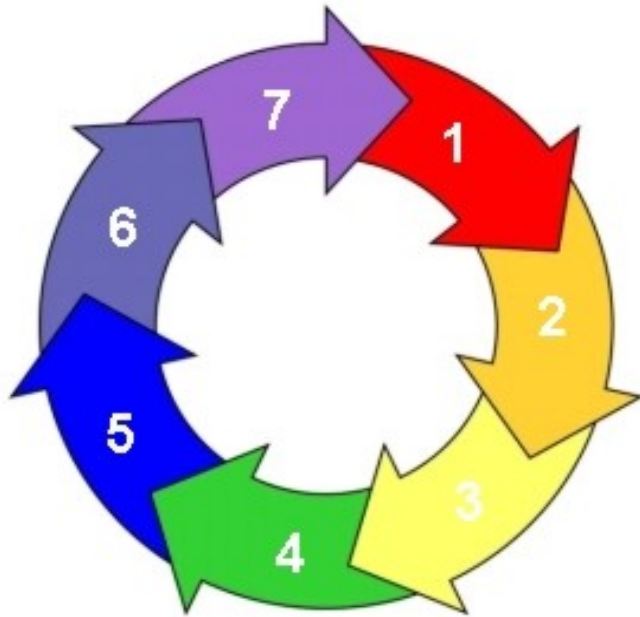
Benchmarking

- Metoda řízení kvality organizace.
- Nepřetržitý a systematický proces měření a porovnávání výrobků, procesů, služeb, operací a funkcí organizací uznaných jako vhodná báze pro toto porovnávání a měření za účelem nalezení nových způsobů – praktik a jejich implementace do cílů vlastního zlepšování.
- Objektem je poznaná vlastní slabá stránka.

Benchmarking

- Nemusí být vždy realizován vůči absolutní špičce v oboru, ale vůči organizaci, o které jsme zjistili, že objekt (naši slabou stránku) benchmarkingu zvládá významně lépe než naše organizace.
- Nemůže být pouhým konstatováním, musí být měřením. Výstupem musí být definované rozdíly v parametrech výkonnosti mezi naší organizací a partnerem. Výsledek musí být vstupní informací pro strategická rozhodování.

Cyklus benchmarkingu (etapy, proces)



- 1. Vybrat oblasti, služby**
- 2. Vypracovat profily služeb, navrhnout data a ukazatele**
- 3. Provést sběr a zprac. dat**
- 4. Analyzovat data, identifikovat nejlepší výkony a mezery**
- 5. Vybrat a definovat nejlepší praktické postupy**
- 6. Navrhnout strategie a akční plány pro optimalizaci procesů, služeb**
- 7. Opakovaně analyzovat**

Co je smyslem benchmarkingu?

- Zjistit, jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb vašim zákazníkům.
- Hledají se a aplikují Best Practices.

Best Practices – Dobrá praxe

- Osvědčené postupy a řešení obsahující prvky inovace
- Příklady, které přinášejí nové nápady a myšlenky
- Obecně je dobrá praxe úspěšný a efektivní přístup k řešení problému.
- Příklad dobré praxe je na jedné straně konkrétním vyústěním snahy o efektivnost, na druhou stranu je to příležitost učit se od jiných a zkvalitňovat tak svoji činnost.
- Databanky dobrých praxí (nápadů).
- Špatná praxe.

ORLOVÁ: Víceúčelový parkovací objekt

STRUČNÁ ANOTACE

Výstavbou nového podzemního parkoviště vznikly parkovací místa a zároveň prostor pro volnočasové aktivity dětí a mládeže, včetně dvou dětských hřišť s umělým povrchem. Stavba je z větší části zapuštěna do okolního terénu a architektonicky citlivě zapadá do okolního hustě obydleného prostředí. Celkové náklady činily 58 500 tisíc korun. Přílohy: fotografie.

ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název obce/města/regionu:	Orlová
Kontakt:	Město Orlová, Osvobození 796, 735 14 Orlová - Lutyně
Příjmení, jméno:	Ing. Aleš Malíš
Organizace:	Město Orlová, Osvobození 796, 735 14 Orlová - Lutyně
E-mail:	ales.malis@mvj.or.cz
Telefon:	+420596561111
Téma:	9,5 kvalita místních komunikací, chodníků, parkovišť a mobility

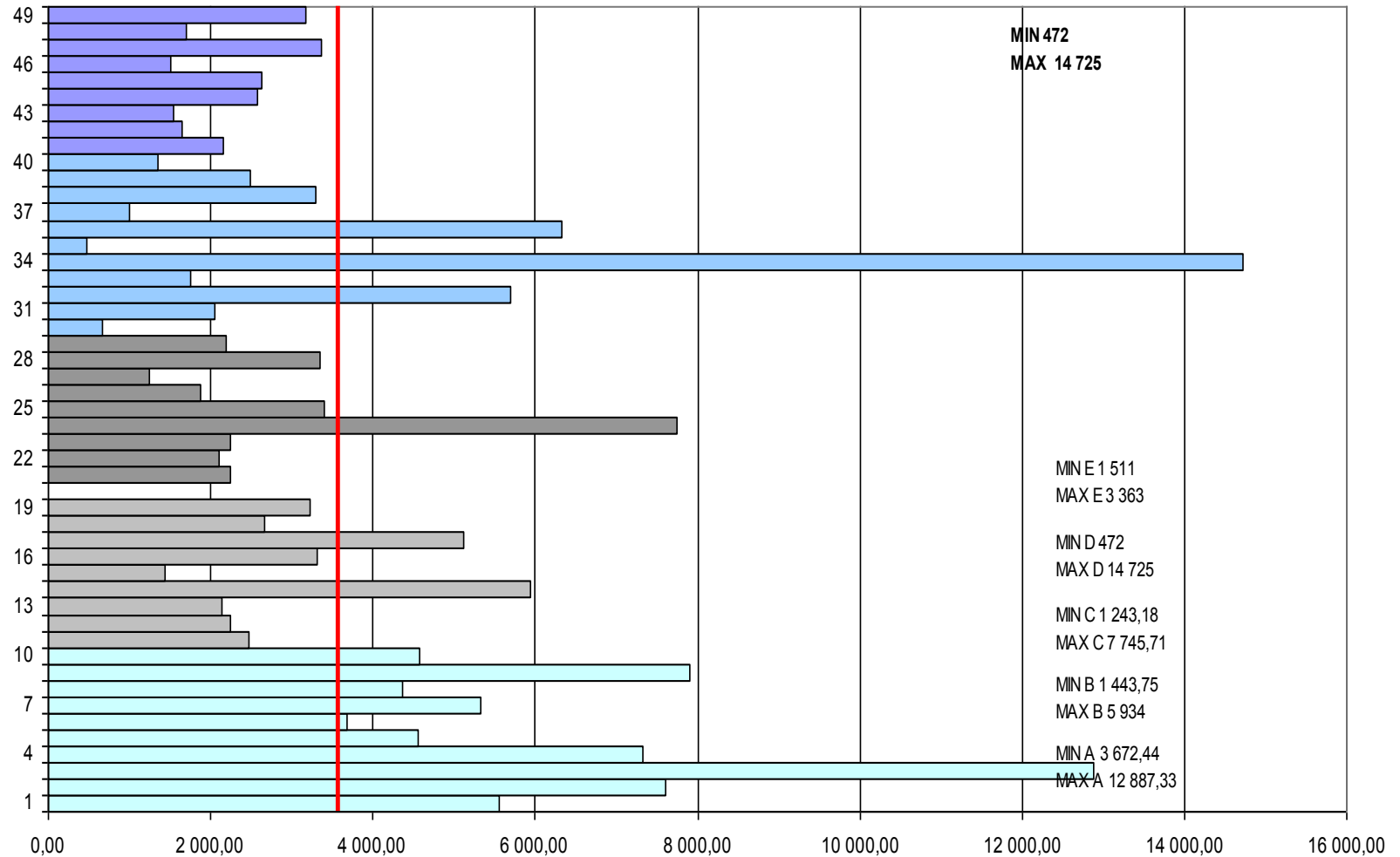


POPIS A VÝSTUPY

Čeho se podařilo v rámci Vašich aktivit/projektů dosáhnout?	Realizace stavby "Parkovacího objektu" částečně vyřešila problematiku s nedostatkem parkovacích míst, hřišť a zeleně. Parkovací objekt je vhodně zařazen do vnitřního mikroprostoru skupiny obytných domů, stavba je z větší části zapuštěna do terénu a vedle nově vytvořených 154 míst podzemního parkování nabízí i možnost sportovních aktivit na 2 hřištích s umělým povrchem a vyžití dětí na dětském hřišti. Parková úprava střechy eliminuje nepříznivé účinky provozu parkoviště na klidovou část bydlení. Akce vznikla na základě spolupráce s družebním 5-yrčarským partnerem, městem Effretikon.
Byly dokumentovány realizované aktivity?	ANO - byla pořízena fotodokumentace

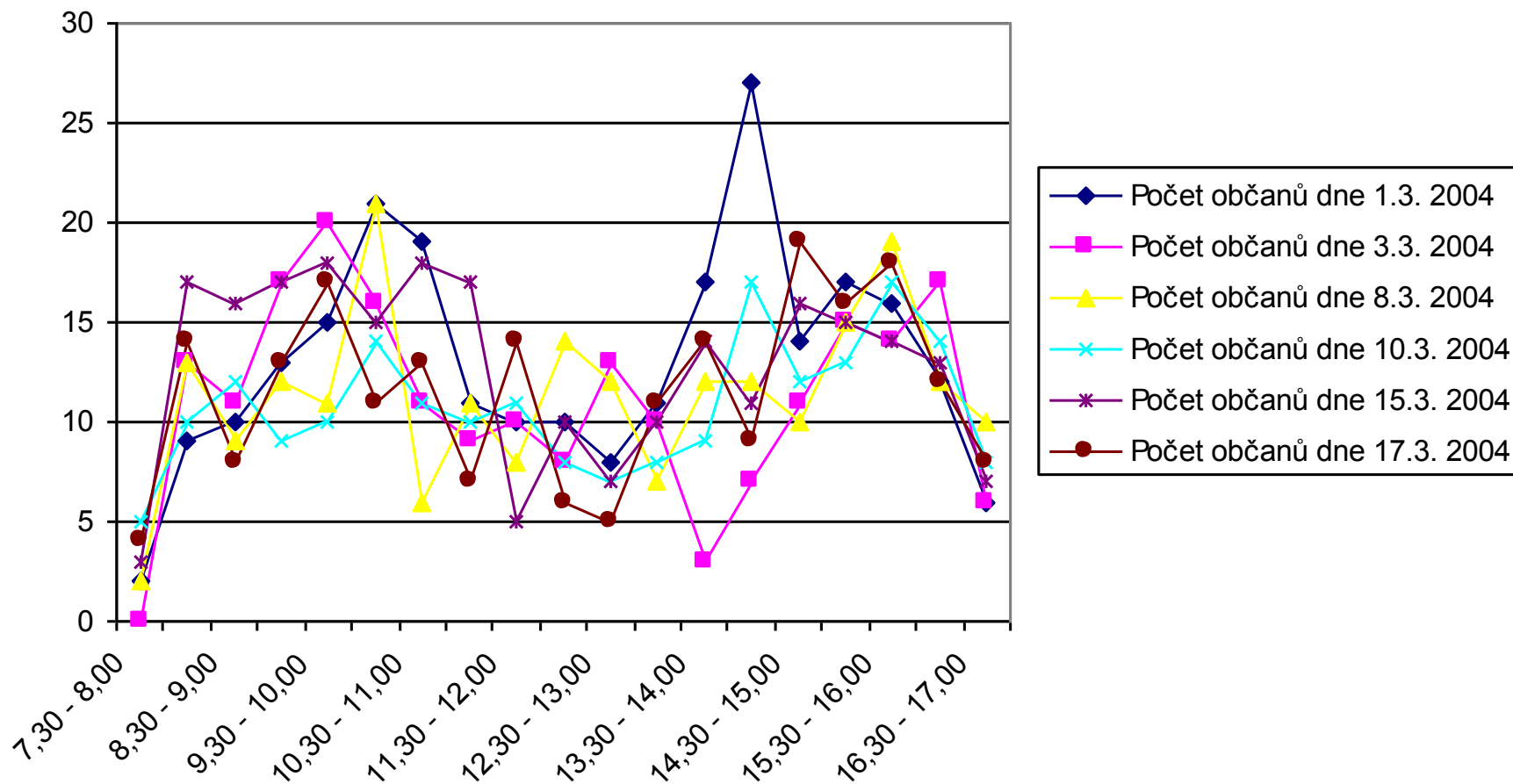
Benchmarking - příklady: Počet úkonů na zaměstnance

2.18 Počet úkonů celkem na zaměstnance



Benchmarking - příklady: Počty klientů a čekací doby

Cestovní doklady OBČANÉ



CAF nebo Benchmarking?

- CAF je celostní pohled na organizaci (nástroj pro strategické řízení).
- Benchmarking je nástroj, který je aplikován na konkrétní procesy.
- Oba mohou existovat (se mohou použít) samostatně. Výhodnější je však oba spojit.
- Lepší je začít CAFem – ukazuje, co je třeba benchmarkovat.
- Benchmarking srovnává a nabízí řešení.
- Benchmarking je založen na tvrdých datech. CAF je postaven na sebehodnocení.

Rozšiřující literatura

- Hrabalová a kol. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita v Brně Ekonomicko-správní fakulta, 2005. 130 s. Vydání první. ISBN 80-210-3679-6. Kapitola 3 (NPM), kapitola 5 (benchmarking) a kapitola 8 (Good governance). Dostupné: https://is.muni.cz/www/3827/Metody_nastroje_rizeni_VS.pdf
- Lukášová a kol. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009. 118 s. 1. vydání, ESF-16/09-02/58. ISBN 978-80-210-5112-6. (Zaměřeno na šetření spokojenosti klientů knihoven a úřadů).
- Hrabalová a kol. *Řízení místních samospráv*. Brno: MU, ESF, 2006. 77 stran. ISBN 80-210-4158-7. Dostupné: https://is.muni.cz/www/3827/Rizeni_mistnich_samosprav.pdf
- *Zdroje, ze kterých je čerpáno, jsou i u některých snímků v poznámkách.*