

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Zdeněk Novák

Benchmarking ve veřejné správě ČR

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr., Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2008

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 30. dubna 2008

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval RNDr., Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	6
1. Benchmarking	8
1.1 Benchmarking	8
1.2 Historie benchmarkingu	9
1.3 Měření výkonu ve veřejném sektoru	10
1.4 Benchmarkingový proces	14
1.5 Zásady benchmarkingu	16
1.6 Etický kodex benchmarkingu	16
1.7 Typy benchmarkingu	17
1.8 Dílčí závěr	18
2. Benchmarking ve veřejné správě České republiky	19
2.1 Projekt „Cena a výkon“	20
2.2 Projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu	22
Pracovní skupina A	23
Pracovní skupina B	23
Pracovní skupina C	23
Pracovní skupina D	24
Pracovní skupina E	24
2.3 Další projekty	25
Metodika kvality Místních agend 21	25
Benchmarking v rámci sítě Zdravých měst	26
Benchmarkingová iniciativa 2005	26
Projekt Vytváření místního partnerství – benchmarking sociálních služeb Královéhradeckého kraje	27
Projekt Strategický benchmarking absorpční kapacity veřejného sektoru v Olomouckém kraji	27
Benchmarking obcí s rozšířenou působností v kraji Vysočina	27
Projekt Benchmarking veřejných služeb na rok 2005 se zaměřením na služby sociální	28
Benchmarking nákladů na výkon přenesené působnosti	28
2.4 Dílčí závěr	29

3. Další metody používané ve veřejné správě	30
3.1 Model EFQM Excellence	30
3.2 CAF (Common Assessment Framework).....	31
3.3 Balanced scorecard	33
3.4 ISO	33
3.5 Dílčí závěr.....	34
Závěr	36
Anotace	38
Literatura a prameny.....	39
Seznam tabulek.....	40
Seznam příloh	41

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si vybral „Benchmarking ve veřejném sektoru“. Podstatným důvodem pro tento výběr je studium veřejné správy a studium managementu na Moravské vysoké škole v Olomouci. Benchmarking ve vztahu k veřejné správě České republiky jsem si vybral proto, že tato metoda managementu není stále velmi často používanou metodou ve veřejné správě České republiky. Podle mne je však benchmarking metodou, která si zaslouží větší pozornost a větší využití ve veřejné správě České republiky. Já sám patřím mezi skupinu lidí, která se snaží neustále zlepšovat a hledat nové způsoby, jak dělat věci lépe. Do jisté míry jsem s benchmarkingem ztotožněn i vnitřně. Motto benchmarkingu: „Nač vymýšlet vymyšlené“, je i mým životním mottem.

Bakalářská diplomová práce se skládá ze tří částí. V první části je mým cílem popsat benchmarking po teoretické stránce, historie benchmarkingu, benchmarkingový proces, etický kodex benchmarkingu, zásady a typy benchmarkingu.

V druhé části je mou snahou popsat benchmarking prakticky pomocí pilotních projektů, díky kterým byl benchmarking oficiálně v České republice realizován ve veřejné správě. Jedná se o projekty „Cena a výkon“ a „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“, na jejichž realizaci se podílelo Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s.

V poslední části budou popsány i ostatní metody managementu kvality, které se nyní u nás ve veřejné správě používají. Jedná se zejména o metody CAF (Common Assessment Framework), EFQM, ISO a BSC (Balanced scorecard).

V bakalářské diplomové práci budu čerpat především ze sborníků příspěvků z konferencí: Česká národní konference kvality ve veřejné správě I – III., které vydává Ministerstvo vnitra České republiky. Čerpat ze sborníku příspěvků z konferencí je podle mne velmi vhodné, protože všechny tyto příspěvky představují dotek reality, kde se řeší problémy veřejné správy ve vztahu k benchmarkingu.

Dále pak využiji informací z publikace Benchmarking ve veřejné správě, vydané taktéž Ministerstvem vnitra České republiky. V této knize se nachází všechny teoretické části benchmarkingu.

Věřím, že tato práce bude přínosem pro všechny, kteří si ji přečtou. Samozřejmě jsem si vědom toho, že čtenář vzdělaný v managementu se s těmito poznatky již setkal.

Studium podkladů a příprava na toto téma je pro mne velkým přínosem a tímto tématem bych se rád zabýval i v budoucnu, v zaměstnání.

1. Benchmarking

Dnes se nacházíme v době, kdy firmy přežívají jen díky inovacím v managementu a hledáním neustále nových metod pro zlepšování kvality a výkonů. Bylo jen otázkou času, kdy tyto metody budou aplikovány i ve veřejné správě a veřejném sektoru. Na západ od našich hranic jsou tyto metody používány již delší dobu. U nás se používají jen krátce a nejčastější a dle mého názoru nejvhodnější je metoda, která se nazývá benchmarking.

Důvodů, proč měnit či inovovat stávající systém veřejné správy bylo hned několik:

- vstup České republiky do Evropské unie,
- reforma veřejné správy,
- aktivní přístup Ministerstva vnitra, Rady vlády pro jakost a organizací, které propagují kvalitu služeb nebo propagují uplatňování metod zvyšování kvality života a udržitelného rozvoje,
- a další vlivy, zejména změna chování občanů v roli zákazníků-klientů.

1.1 Benchmarking

„Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování se učením od druhých, způsob řízení změny. 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.“¹

„Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší a potom jsme tak chytrí, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předejít.“²

¹ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 7

² *Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 10

Smyslem benchmarkingu je zjištění:

- jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb,
- jak organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje,
- nejen rezerv v organizaci, ale především poznání, jak některé věci dělají jiní.³

Účelem tohoto postupu je vytýčit rozdíly, které pak lze využít k vymezení zlepšitelných oblastí. Benchmarking je především otázkou zdokonalování; každou informaci získanou prostřednictvím benchmarkingu je proto nutno využít k dosažení změny zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům - klientům.

Benchmarking umožňuje organizaci:

- neustále se zlepšovat,
- měřit výkon,
- porovnávat výkon své organizace s jinými,
- zvyšovat kvalitu služeb.⁴

1.2 Historie benchmarkingu

První společností, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace, byla firma XEROX. Na konci 70. let totiž neustále ztrácela podíl na reprografickém trhu. Průzkumy prokázaly, že výrobní náklady firmy XEROX se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Proces benchmarkingu firmu úplně proměnil. Metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonu a její používání se rychle rozšířilo.

³ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 8

⁴ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 8

Benchmarking se stal důležitým nástrojem zlepšování výkonnosti a jeho základní myšlenky byly v 80. letech charakterizovány jako:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti,
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků,
- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti,
- implementace těchto plánů,
- monitorování a vyhodnocování výsledků.⁵

Aplikací ve veřejném sektoru dostává benchmarking další rozměr. Ačkoli úspory ve veřejném sektoru jsou důležité, neznamenají jen snižování nákladů, ale současně i zlepšování činnosti organizace. Mezi ukazatele, které jsou poměřovány, jsou i ukazatele mimoekonomické, jako je například spokojenost se službou, chování úředníků, dostupnost služby, délka potřebná k vyřízení záležitosti na úřadě apod.

Pojem benchmarking mohou jeho různí uživatelé vykládat různě. Pro některé je to proces porovnávání nákladů, jiní o něm hovoří, když chtějí pojmenovat zlepšené služby. Jedna z definic říká, že je to využití strukturovaného porovnávání, s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy.

Benchmarking je technika trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy (služby), za účelem zjistit nejlepší praktické postupy, s nimiž se pak organizace poměruje.

Hlavním přínosem benchmarkingu ve veřejném sektoru je jeho možnost porovnávání instituce s jinou institucí nebo se standardem. Benchmarking se tak stává důležitým zdrojem poznatků.

1.3 Měření výkonu ve veřejném sektoru

Základem benchmarkingu je měření výkonu. Podstatou je získaná data převést na ukazatele a na základě těchto ukazatelů potom vyvozovat závěry a provádět změny.

Pro minimalizaci chyb je potřeba měřit, co je pro organizaci důležité.

⁵ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 9

Smyslem benchmarkingu není kopírování ani soupeření, spíše realizace změn potřebných ke zlepšení výkonů.

Pro minimalizaci chyb je třeba postupovat podle tří zásad:

- měřit, co je pro organizaci důležité,
- měřené hodnoty musí být v souladu s celkovými a dílčími cíli organizace,
- měřené hodnoty musí sledovat to, co je důležité pro klienty (zákazníky, občany) organizace.

Metoda benchmarkingu se při měření výkonů organizace prioritně zaměřuje více na výstupy než na vstupy.

Při měření výkonu ve veřejné správě používáme následující měřítka rozdělená do čtyř kategorií:

1. **Měřítka pracovní náplně (výstupu)** – tato měřítka byla vytvořena pro porovnávání služeb organizací a musí vypovídat více o činnosti organizace než o pracovní zátěži zaměstnanců.
2. **Měřítka účinnosti** – znázorňují vztah mezi službami nebo produkty a zdroji nutnými k jejich produkci (jednotka nákladů).
3. **Měřítka efektivnosti (výsledku)** – znázorňují kvalitu výkonu. Jejich běžnou formou jsou měřítka včasnosti a míry uspokojení občanů - klientů.
4. **Měřítka produktivity** – kombinují složky účinnosti a efektivnosti jedním ukazatelem (např. počet bezchybně vyřízených žádostí za hodinu).⁶

Mezi základní kritéria pro správný výběr měřítek výkonu patří:

- jednoduché zabezpečení sběru dat a jejich správnost,
- spolehlivost,
- srozumitelnost,

⁶ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 14

- dostupnost a s ní spojena včasnost,
- vyloučení duplicity,
- náklady na sběr dat.⁷

Tabulka č.1: Příklady základních druhů měřítek výkonů

Funkce/Činnost organizace			
Měřítko pracovní náplně	Měřítko účinnosti	Měřítko efektivity	Měřítko produktivity
Městský úředník			
Počet připravených materiálů na jednání obecní rady	Počet hodin pracovníka strávených při přípravě materiálů	Materiály schválené při jednání obecní rady beze změn (v %)	Materiály schválené při jednání obecní rady beze změn připravené v posledních 7 dnech (v %)

⁷ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 14

Knihovna			
Celkový oběh knih	Oběh knih na jednoho zaměstnance	Oběh knih k celkovému rozpočtu knihovny	Oběh knih na 1000 Kč rozpočtu knihovny
Opravy přístrojů			
Počet opravených přístrojů (v ks)	Náklady na opravený přístroj (v Kč)	Procento opravených přístrojů, které fungovaly bez závad v následujících 6 měsících (v %)	Náklady na „bezvadně“ opravené přístroje k celkovým nákladům na všechny opravené přístroje
Zaměstnanci			
Počet žadatelů o práci	Náklady na jednu zpracovanou žádost o zaměstnání; náklady na jedno nové pracovní místo	Procento nových zaměstnanců po zkušební lhůtě pracujících uspokojivě v následujících 6 měsících	Náklady na úspěšně zaplněné pracovní místo (tj. zaměstnanec pracuje uspokojivě v následujících 6 měsících)

Benchmarking vždy měří dva základní parametry každé činnosti nebo služby: CENU a VÝKON (KVALITU)! Organizace může poskytovat velmi levné služby, které však neuspokojí potřeby klientů / občanů.

1.4 Benchmarkingový proces

Organizace OMBI (Iniciativa tajemníků municipalit v provincii Ontario v Kanadě) popisuje benchmarkingový proces v sedmi krocích:

1. Výběr činností / oblastí pro benchmarking
2. Vypracování profilů služeb
3. Sběr a analýza dat o výkonu
4. Stanovení pásma výkonu
5. Identifikace nejlepších postupů
6. Vypracování strategií pro porovnávání
7. Vyhodnocení výsledků a procesů⁸

1. Výběr činností / oblastí pro benchmarking

Je třeba zvolit službu nebo činnost, kterou lze měřit. Důvodem výběru může být mnoho faktorů, např. velký počet stížností, reklamací, vysoké náklady nebo jiné problémy ve výkonu.

2. Vypracování profilů služeb

Tento krok umožňuje lépe porozumět službě, pro kterou má být benchmarking proveden. Pokud má být služba důkladně analyzována, je výhodné použít některé nástroje mapování procesů, např. logické modely a kalkulace nákladů podle činnosti. To umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu (pokud ještě neexistují). Ukazatele by měly umožnit získat o službě zevrubné a relevantní informace.

⁸ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 20

3. Sběr a analýza dat o výkonu

V tomto bodě se provede sběr dat o službě, který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Tento krok může být poměrně časově náročný v závislosti na tom, o jakou službu jde, a jak snadno se data získávají. Sebraná data se analyzují. Tato analýza může zahrnovat vzorce dat, nejnižší či nejvyšší náklady, výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků apod.

4. Stanovení pásma výkonu

Dalším krokem po dokončení analýzy dat je stanovení pásma dobrých či alespoň přijatelných výkonů. Nejprve je třeba stanovit kritéria pro vymezení tohoto pásma. K nim se pak přiřazují data v souřadnicovém systému, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon nebo patří do skupiny nejlepších.

5. Identifikace nejlepších postupů

V tomto kroku se zjišťuje nejlepší postup. Nejlepší postup je preferovaná metoda poskytování služby založená na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonu. Nejlepší postupy se stanoví na základě kombinace nákladů a / nebo kvality.

6. Vypracování strategií pro porovnávání

Dalším krokem je zpracování strategie pro porovnávání. Je proto třeba velmi podrobně prostudovat nejlepší postup. Je nutné zvážit jeho eventuální modifikaci a přizpůsobit ji potřebám a možnostem dané organizace v rámci návrhu podrobného procesu implementace.

7. Vyhodnocení výsledků a procesů

Tento krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu pro zjištění, zda se hodnoty výkonu služby zlepšily. Hodnocení může trvat dost dlouho, než se nově zavedený nejlepší postup „usadí“, takže zpočátku jeho hodnoty nemusí přesně odpovídat požadavkům.

Pro úspěch benchmarkingu je nutné zajistit, aby měl projekt oporu ve vedení organizace a aby do procesu byli zapojeni příslušní zaměstnanci úřadu. Zaměstnanci musí přijmout změny za své, jinak se změny nemusí podařit prosadit na provozní úrovni. Kultura organizace musí být taková, aby se lidé z kritického srovnání učili a necítili se jím ohroženi. Pokud změna způsobí rozkol a vyvolá pocit ohrožení, zaměstnanci se jí budou bránit a budou mařit veškeré pokusy o zlepšování.

Benchmarking, původně americký model na porovnávání výkonů subjektů soukromého sektoru, je ve veřejné správě zatím stále ještě relativně nová metoda řízení kvality. Je to však jednoznačně metoda, která se stále více uplatňuje v řadě oblastí veřejného sektoru (veřejná správa, zdravotnictví, sociální péče, školství, atd.).

1.5 Zásady benchmarkingu

Pokud se organizace chce pustit do benchmarkingu, měla by být schopna odpovědět na následující otázky:

- Nač vlastně potřebujeme něco srovnávat?
- Jsme připraveni podělit se s ostatními účastníky o dosaženém výsledku?
- Jsme si vědomi toho, že benchmarking je proces časově náročný a nákladný jak finančně, tak personálně?
- Přijmeme závazek realizovat výstupy benchmarkingu?

V případě, že jedna z odpovědí zní „Ne“, měla by instituce použití benchmarkingu ještě jednou zvážit.

1.6 Etický kodex benchmarkingu

Při aplikaci benchmarkingu je užitečné, aby jednotlivý partneři našli shodu ve vzájemném přístupu v podobě tzv. etického kodexu, vymezujícího základní pravidla komunikace, vztahů a poskytování informací. Etický kodex benchmarkingu jsou zásady chování při provádění srovnávacích studií.

Vzorový etický kodex je zpracován na základě evropských zásad chování při provádění srovnávacích studií (benchmarkingu) a vychází ze všeobecně uplatňovaných „Zásad chování“ prosazovaných Mezinárodním střediskem srovnávacích studií (International Benchmarking Clearinghouse).

Etický kodex přikládám v příloze č. 1

1.7 Typy benchmarkingu

Porovnávání strategií (strategický benchmarking) se používá tehdy, když se organizace snaží celkově zlepšit svojí činnost, a to tím, že se zkoumají dlouhodobé strategie a obecné přístupy, které umožnily lépe fungujícím organizacím dosáhnout úspěchu. Tuto formu benchmarkingu je zvláště obtížné realizovat a její přínosy se projeví v delším časovém horizontu (zavádění nových produktů a služeb).

Porovnávání výkonů (výkonový benchmarking) se uplatňuje v situaci, kdy daná organizace chce zjistit své postavení vzhledem k výkonovým charakteristikám služeb jinde. Partnery pro benchmarking jsou instituce ze stejného sektoru ekonomiky. Tato forma benchmarkingu je nejběžnější a bude pravděpodobně východiskem pro jakékoli postupy zaměřené na celkový chod organizace.

Porovnávání procesů (procesní benchmarking) se používá, pokud je cílem zlepšit určité procesy a činnosti zásadního významu uvnitř organizace. Partnery jsou organizace, které provádějí podobnou práci nebo zajišťují podobné služby s nejlepšími praktickými postupy. To vždy obnáší vytvoření procesních map pracovních postupů, aby bylo možné provést porovnání a rozbor.

Funkční čili druhový benchmarking slouží organizaci k porovnávání s jejími protějšky vybranými z různých oblastí podnikatelského sektoru. Jeho smyslem je nalézt inovační možnosti vedoucí ke zlepšování a v některých případech k radikální změně k lepšímu.

Proces vnitřního benchmarkingu zkoumá různé subjekty v rámci jedné organizace. U tohoto typu benchmarkingu je však velmi nepravděpodobné, že výsledkem bude nějaké skutečné radikální zlepšení.

Vnější benchmarking je obdobný jako vnitřní benchmarking, poskytuje však příležitost učit se od těch organizací, které patří ke špičce.

Mezinárodní benchmarking se používá tam, kde se partneři vybírají z různých zemí vzhledem k nadnárodní povaze organizace a služeb.

V praxi se při hledání nejlepších postupů a procesů většinou pracuje s kombinací několika typů benchmarkingu.

1.8 Dílčí závěr

Z výše uvedené teoretické části o benchmarkingu je podle mne nejdůležitější benchmarkingový proces, který je rozdělen do sedmi na sebe navazujících částí. Každé z nich musí být věnována velká pozornost.

Další částí, kterou také nesmíme opomíjet, je etický kodex benchmarkingu. Než kdokoli začne s aplikací benchmarkingu, měl by se s tímto kodexem nejprve seznámit.

Na úplný závěr bych snad jen dodal, že je opravdu velmi podstatné, aby organizace změnu pomocí benchmarkingu opravdu chtěla. Jinak je veškerá teoretická část této metody zbytečná.

2. Benchmarking ve veřejné správě České republiky

V posledních několika letech se stále častěji objevuje požadavek na zvýšení kvality výkonu veřejné správy, zprůhlednění jejích procesů, zkvalitnění poskytovaných služeb a větší přiblížení veřejné správy občanům. Z pohledu územní veřejné správy je tento požadavek o to větší. Vlivem uvedených skutečností se ve veřejné správě v daleko větší míře lze setkat s trendem přejímání moderních metod řízení, které byly původně vyvinuty pro potřeby soukromého sektoru.

V podmínkách české veřejné správy již existuje právní podpora pro zavádění nástrojů a metod řízení kvality ve veřejné správě. Významným počinem bylo v tomto směru přijetí Programu Národní politiky jakosti vládou České republiky v usnesení č. 458 z května 2000 a zřízení Rady České republiky pro jakost při Ministerstvu průmyslu a obchodu České republiky.

V rámci Rady české republiky pro jakost byly vytvořeny tři pracovní skupiny – pro mezirezortní spolupráci, pro mediální podporu a pro kvalitu ve veřejném sektoru. Posledně jmenovaná skupina, vytvořená na základě iniciativy Ministerstva vnitra České republiky, je zaměřena zejména na podporu aplikace metod řízení kvality a hledání dalších možností zvýšení kvality státní správy a územní veřejné správy. Pracovní skupina je rozdělena do dvou výborů – Výbor pro kvalitu na úrovni státní správy, který je složen ze zástupců jednotlivých ministerstev a Úřadu vlády České republiky, a Výbor pro kvalitu na úrovni územní veřejné správy, jehož členy jsou zástupci úřadů samospráv se zkušenostmi s implementací některých metod kvality.

Na měření výkonu organizace, sdílení zkušeností a příkladů nejlepší praxe je založena metoda, známá již z předcházející části této práce – benchmarking.

V České republice bylo metody benchmarking využito zatím ve dvou případech. Poprvé byla metoda otestována v pilotním projektu „Cena a výkon“, který byl zaměřen na spolupráci statutárních měst při srovnávání kvality veřejných služeb a nákladů na jejich poskytování v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu.

Na zkušenosti uvedeného projektu navázal česko-kanadský projekt „*Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu*“. Projekt si dal za cíl pomoci obcím s rozšířenou působností analyzovat současný výkon přenesené působnosti, porovnat jej mezi vybranými obcemi a najít optimální způsob jeho zajišťování.

2.1 Projekt „Cena a výkon“

První realizace benchmarkingu ve veřejné správě byla v letech 2000 – 2002. Jednalo se o projekt v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech (Ústí nad Labem, Plzeň, Jihlava, Pardubice, Ostrava a Havířov) za podpory British Know How Fund, Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s. a statutárního města Ostravy.

Projekt byl inspirován praxí místních správ ve Velké Británii, kde řízená výměna zkušeností probíhá již několik let.

Hlavní cíle projektu „Cena a výkon“:

- prostřednictvím porovnávání konkrétních postupů a výběru nejlepších řešení zvyšovat efektivitu práce a úroveň některých služeb,
- formou tréninku a využití praktických zkušeností z realizovaných projektů ve velké Británii poskytnout know-how českým odborníkům (zástupcům statutárních měst),
- nastartovat proces vzájemné spolupráce,
- předat výsledky projektu a know-how dalším obcím v České republice.⁹

Výsledky projektu

Vypočtené ukazatele a dosažené výsledky vzájemného porovnávání (viz. tabulka č. 2) byly analyzovány s cílem poukázat jak na absolutní výši rozdílů, tak i na interpretaci jejich příčin. Ne vždy jsou příčiny jasně zjištělné a popsitelné. V řadě případů výsledky spíše navedou k dalším otázkám, které by se v souvislosti s likvidací a svozem komunálního odpadu měly řešit.

⁹ ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. str. 30

Tabulka č.2: Základní poměrové ukazatele

Statutární město	Cena za likvidaci 1 tuny komunálního odpadu	Tuny komunálního odpadu na jednoho obyvatele
A	1491	0,17
B	1606	0,20
C	1432	0,19
D	1617	0,22
E	1597	0,23
F	1342	0,18
Průměrná hodnota	1514	0,20
Maximální hodnota	1617	0,23
Minimální hodnota	1342	0,17

Cílem analýz bylo, a to na základě zjištěných informací a zkušeností získaných v průběhu projektu, definovat doporučení pro další kroky, případně definovat nejlepší možné postupy.

Mezi stěžejní ukazatele s nejvyšší vypovídající hodnotou patřily:

- 1) cena za likvidaci jedné tuny komunálního odpadu,

- 2) počet tun komunálního odpadu připadajících na jednoho obyvatele.

Doporučení z analýz ukazatelů jsou následující:

- 1) Cena za likvidaci jedné tuny komunálního odpadu
 - zaměřit se na prověření kalkulace ceny dodavatelů a zjištění, zda výše ceny je stanovena na základě objektivních kritérií, s přiměřeným ziskem a s přiměřenými režijními náklady,
 - znovu jednat s dodavateli o cenách.

- 2) Počet tun komunálního odpadu připadajících na jednoho obyvatele
 - prověřit u dodavatelů způsob evidence svozu a likvidace komunálního odpadu, způsob přepočítávání na odpad fakturovaný podnikatelům a fyzickým osobám, zjistit, zda je evidence průkazná a přesná. Prověřit, zda jsou fakturovány provedené výkony s dostatečnou přesností,
 - při pokračování spolupráce v následujících letech se zaměřit na jednoznačnější vysvětlení rozdílů v množství tun komunálního odpadu připadajících na jednoho obyvatele.

Projekt přinesl řadu doporučení a návrhů. Účastníci získali znalosti a informace o možnostech použití metody benchmarking a především nové informace, podněty a zkušenosti v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu.

2.2 Projekt „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu

Tento projekt měl za úkol pomoci obcím 3. typu pomocí benchmarkingu analyzovat současný výkon nově přenesených kompetencí státní správy, porovnat ho s jinými obcemi, nalézt nejlepší řešení a identifikovat příležitosti měst ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytování veřejných služeb.

Do projektu se přihlásilo 49 měst z 205 všech oslovených obcí 3. typu, tato města byla rozdělena do 5 pracovních skupin podle počtu obyvatelstva:

Pracovní skupina A – města se správním obvodem s více než 80 000 obyvateli

Porovnání naměřených hodnot a ukazatelů přineslo řadu dalších otázek. Často nelze některé extrémní rozdíly vysvětlit bez podrobného zkoumání konkrétních případů. Města ve skupině A měla některé významné rozdíly v ukazatelích (např. relativní počty zaměstnanců a produktivita). Dopad tohoto zjištění do organizace práce úřadů byl u některých měst realizován již v průběhu projektu. Rovněž měření čekací doby přineslo reorganizaci poskytování některých služeb na vybraných úřadech (zkrácení čekací doby, zvýšení efektivity a komfortu klientů).

Pracovní skupina B – města se správním obvodem s 50 000 až 80 000 obyvateli

Ve skupině B byl hledán ukazatel z hlediska výkonnosti, který se dá jednoduše nazvat počet úkonů na pracovníka. Dále pak chtěla skupina B znát, kolik jeden úkon stojí. Výsledkem bylo zjištění, že před provedením benchmarkingu si úřad dostatečně neuvědomoval, že je v nějaké agendě extrémně výkonný a v jiné výrazně podprůměrný.

Pracovní skupina C – města se správním obvodem s 35 000 až 50 000 obyvateli

Pracovní skupina C shromáždila soubor poměrových ukazatelů za obě agendy (stavební úřad a přestupky), které ale nejsou agendami rozšířené působnosti a obecní úřady je vykonávaly již před II. etapou reformy územní veřejné správy.

Náměty z analýzy agendy stavebního úřadu jsou následující:

Některé obce využívají pro vedení správních řízení softwarové nástroje, které usnadňují výkon agendy. Dále pak některé obce mají rozdělené odbory na odborníky, kteří se věnují odborné agendě a administrativní síly, které zabezpečují servis pro odborné pracovníky.

Obec, která vykázala nejnižší procento odvolacím orgánem zrušených nebo změněných rozhodnutí k počtu rozhodnutí vyřízených ve správním řízení, navrhla za příklad dobré praxe snahu stavebního úřadu o dohodu účastníků a tím dosažení odvolání podaného k nadřízenému orgánu.

Náměty z agendy přestupků:

Úřady, které vykazaly nejvyšší čísla poměru uložených a vybraných pokut používaly jako doručovací adresu adresu pro vyplácení sociálních dávek. Tato metoda se vyplatila více, než používání doručovací adresy trvalého pobytu.

Dále pak se osvědčilo sjednocení všech přestupkových řízení do agendy 1 útvaru v rámci obecního úřadu.

Velmi účelným se jevílo použití softwarových nástrojů na administraci správního řízení.

Pracovní skupina D – česká města se správním obvodem se 17 000 až 29 000 obyvateli

V pracovní skupině D byly řešeny agenda Živnostenského úřadu a agenda Sociálních dávek a sociálně právní ochrany.

Živnostenský úřad

Analýzou bylo zjištěno, kolik kontrol připadá v průměru na jednoho zaměstnance kontrolního oddělení živnostenského úřadu. Rozdíly mezi zúčastněnými 11 městy ve skupině D byly významné. Rozdíly se týkaly zejména počtu pracovníků a jejich rozdělení na jednotlivé úkony.

Agenda sociálních dávek prošla podrobným zkoumáním a hlavním závěrem bylo snížení počtu pracovníků.

Pracovní skupina E – moravská města se správním obvodem s 9 500 až 35 000 obyvateli

Ve městech bylo sledováno 10 agend z oblasti životního prostředí. Analýzou bylo zjištěno, že skupina E se potýká s problémy s efektivitou jednotlivých odborů.

Účastníci projektu preferovali strategický benchmarking, ten je ovšem nejobtížnější formou benchmarkingu, který staví na zmapovaných a změřených procesech.

Tajemníci měst skupiny E také hodnotili přínosy, klady a zápory tohoto projektu:

Co nám projekt dal:

- porovnání výkonnosti úředníků,
- možnost konzultace zjištěných skutečností,
- přinesl nám hrůzné vědomí, že moc nevíme o procesech, které na úřadě probíhají,
- možnost srovnání s úřady přibližně stejné velikosti,
- možnost srovnání kvality a kvantity úkonů,
- pocit, že v tom člověk není sám.

Co nám projekt vzal:

- iluzi o naší práci ve smyslu vazby na výkon státní správy a zabezpečení výkonu státní správy na obcích 3. typu,
- nějaký čas.

Seznam všech agend, které byly analyzovány přikládám v příloze.

Tento projekt je svým významem ojedinělý nejen v České republice, ale i v Evropě. Města zapojená do projektu analyzovala 29 oblastí, sledovala 809 dat a z těchto dat 306 vypočítaných ukazatelů.

2.3 Další projekty

Metodika kvality Místních agend 21

Základ pro porovnávání pomocí benchmarkingu vytváří i metodika hodnocení Místních agend 21, kterou zpracovává pracovní skupina pro MA 21 působící u Ministerstva životního prostředí České republiky.

Kvalita místních agend je rozdělena do 5 skupin podle naplňování stanovených kritérií, od kategorie „zájemci“ až po nejlepší kategorii „A“ (nutnost naplnit všech 21 kritérií).

U každého kritéria je stanovený ukazatel, limit a zdroj pro ověření. Kategorii „A“ lze tedy hodnotit jako dobrou praxi a města mají možnost se porovnat, jak daleko k naplnění všech kritérií mají. To přímo a snadno umožní sestavení „Akčních plánů“ pro zlepšování.

Benchmarking v rámci sítě Zdravých měst

V rámci „Národní sítě zdravých měst“ se standardně provádí benchmarking šesti hlavních kampaní „Zdravých měst“ (Den Země, Dny bez úrazu, Evropský den mobility, atd.) a kvality zpracování plánu zdraví a kvality života.

Benchmarkingová iniciativa 2005

Benchmarkingová iniciativa 2005 je neformální sdružení obcí s cílem zvyšovat kvalitu prostřednictvím benchmarkingu a dobrých praxí.

Benchmarkingová iniciativa vznikla jako pokračování projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí 3. typu. Je založena na dobrovolné aktivní spolupráci měst a obcí, které společně tvoří metodiku dat a ukazatelů pro vzájemné porovnávání v mnoha oblastech výkonu přenesené a samostatné působnosti, jakož i provozních agend. Benchmarkingová iniciativa v současné době sdružuje téměř 90 obcí České republiky.

Obce zapojené v Benchmarkingové iniciativě jsou rozděleny do několika pracovních skupin dle velikosti měřené počtem obyvatel správního obvodu. Na jednání těchto pracovních skupin jsou systematicky projednávány výsledky porovnávání a dobré praxe. Popisy dobrých praxí jsou umísťovány v databázi neveřejné části webových stránek Benchmarkingové iniciativy 2005¹⁰, kde jsou k dispozici, všem klíčovým zaměstnancům zapojených obcí, desítky praktických zkušeností.

Aktuálně probíhá porovnávání a vyhodnocování výsledků v 53 oblastech výkonu samostatné a přenesené působnosti provozních agend. Sleduje se více než 700 vstupních údajů a vyhodnocuje se téměř 400 poměrových ukazatelů v počítačové databázi, která je on-line přístupná zapojeným obcím.

¹⁰ <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>

Projekt Vytváření místního partnerství – benchmarking sociálních služeb Královéhradeckého kraje

Cílem projektu je podpora rozvoje místních partnerství prostřednictvím benchmarkingové spolupráce poskytovatelů sociálních služeb se zadavateli při zapojení potřeb uživatelů na území Královéhradeckého kraje.

Byla zpracována metodika benchmarkingového porovnávání dle jednotlivých paragrafů Zákona o sociálních službách v osmi pracovních skupinách. Výsledkem je 33 metodik benchmarkingového srovnávání připravených pro sběr dat, který za období let 2005-2006 a ve výhledu let 2007-2008 proběhl na konci roku 2007. Zapojili se všichni registrovaní poskytovatelé (téměř 130 zařízení, přes 300 služeb).

Projekt Strategický benchmarking absorpční kapacity veřejného sektoru v Olomouckém kraji

Do projektu se zapojilo všech 13 obcí s rozšířenou působností Olomouckého kraje a Krajský úřad.

Celkem členové pracovní skupiny vyplňovali v rámci sběru dat 130 datových polí za tři sledovaná období, za každou obec bylo tedy nutné zadat 390 sledovaných údajů. V databázové aplikaci bylo připraveno 97 poměrových ukazatelů nebo ukazatelů popisujících % strukturu.

Olomoucký kraj získal celkový přehled o úspěšnosti obcí s rozšířenou působností v letech 2004 - 2006, o celkových objemech získaných zdrojů, o meziročních trendech a řadu dalších informací, které lze využít při přípravě programu na podporu absorpční kapacity veřejného sektoru. 13 obcí s rozšířenou působností dostalo příležitost identifikovat své silné i slabé stránky, poučit se z nejlepších zkušeností jiných a získané informace využít ke zlepšování přípravy projektů a procesu administrace přijatých zdrojů.

Benchmarking obcí s rozšířenou působností v kraji Vysočina

V rámci realizace projektu se zapojené obce postupně seznámily se všemi fázemi benchmarkingového cyklu a navázaly na metodickou práci měst Benchmarkingové

iniciativy 2005. Ke sběru dat (za roky 2003 - 2005) a jejich vyhodnocení ve více než 50 oblastech byla využita databázová aplikace. Výsledky projektu jsou umístěny v databázi neveřejné části na www., kde jsou k dispozici všem klíčovým zaměstnancům zapojených obcí.

Většina obcí se po ukončení tohoto projektu zapojila do Benchmarkingové iniciativy 2005.

Projekt Benchmarking veřejných služeb na rok 2005 se zaměřením na služby sociální

Projekt byl financován Ministerstvem vnitra České republiky. Partnery projektu byly kraje Vysočina, Královehradecký, Jihomoravský a Moravskoslezský a více než 90 poskytovatelů sociálních služeb.

Cíle projektu:

- realizovat kroky benchmarkingu pro vybrané veřejné služby – sociální služby,
- připravit softwarovou podporu k vytvoření informačního systému,
- na základě aplikace kroků benchmarkingu připravit návrhy a doporučení na optimalizaci sítě vybraných veřejných služeb.

Sběr dat byl realizován v 92 zařízeních sociálních služeb, data byla zpracována databázovým softwarem. Byla zpracována metodika pro sběr dat a vzájemné porovnávání výkonnosti, efektivity a kvality služeb ve čtyřech oblastech sociálních služeb (domovy pro seniory, terénní pečovatelská služba, Ústavy sociální péče pro občany se zdravotním nebo kombinovaným postižením a Ústavy sociální péče pro chronické alkoholiky, toxikomany, psychotiky a psychopaty).

Benchmarking nákladů na výkon přenesené působnosti

Celkovým cílem projektu Benchmarking nákladů na výkon v oblasti státní správy přenesené působnosti obcí s rozšířenou působností bylo stabilizovat metodiku nákladů ve 20 agendách oblasti výkonu státní správy v přenesené působnosti obcí a poskytnout

krajským a ústředním úřadům údaje k případnému vytvoření vyváženějšího způsobu úhrady výkonu státní správy obcím ze strany státu.

Pracovní skupina zpracovala podrobnou metodiku pro sledování a vyhodnocování údajů o nákladech na výkon státní správy a samosprávy. Údaje o provozních nákladech byly zpracovány do ukazatelů v dalších desítkách agend sledovaných v rámci Benchmarkingové iniciativy 2005.

2.4 Dílčí závěr

Je zřejmé, že jedním z hlavních důvodů použití benchmarkingu byla reforma veřejné správy a neustálý tlak Ministerstva vnitra a dalších organizací po zvyšování kvality ve veřejné správě České republiky. Benchmarking se tedy stává metodou často používanou ve veřejné správě v České republice. Já osobně si myslím, že je tak jediné dobře. Výsledky hovoří jasně o pozitivěch při aplikaci benchmarkingu. Musím si však položit otázku, zda-li benchmarking nemohl být ve veřejné správě v České republice používán již dříve? Odpověď zní: „Ano“. Uvědomíme-li si, kdy byl benchmarking použit ve světě poprvé a kdy u nás, vzniká nám veliká časová propast. Je zřejmé, že veřejná správa podcenila smysl a význam manažerských metod a tím pádem i svůj budoucí vývoj. Dále pak mne mrzí, že do dvou hlavních a prvotních projektů, které vznikly díky podpoře Vzdělávacího centra pro veřejnou správu, o.p.s. a Ministerstva vnitra, se nezapojilo více měst i obcí, i když účast byla vysoká. To svědčí o jisté aroganci obcí, které si myslí, že u nich není co zlepšovat. A právě tato teze je v dnešní rychle se rozvíjející době mylná. Veřejná správa se musí začít chovat stejně jako soukromý sektor. Kde by byla většina firem, pokud by nereagovali na potřeby trhu a zákazníků? Zbankrotovaly by. I tak by měl veřejný sektor uvažovat a i nadále hledat cesty budoucího rozvoje a zlepšování.

3. Další metody používané ve veřejné správě

Mezi další metody managementu používané ve veřejné správě patří: CAF, BSC (Balanced scorecard), ISO a EFQM. Z těchto metod je doposud nejvíce preferovaná metoda CAF, proto se jí budu věnovat více, ostatní metody jsou zde jen stručně popsány.

3.1 Model EFQM Excellence

Základní koncepce excelence jsou aplikovatelné ve všech organizacích. Model excelence EFQM je dobrovolný systém založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou „předpoklady“ a čtyři jsou „výsledky“. Kritéria „předpoklady“ pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria „výsledky“ pokrývají to, čeho organizace dosahuje. „Výsledky“ jsou způsobeny „předpoklady“ a „předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „výsledků“.

Tabulka č.3 ukazuje devět kritérií modelu excelence

Předpoklady ►			Výsledky ►	
Vedení	Lidé	Procesy	Lidé a výsledky	Klíčové výsledky výkonnosti
	Politika a strategie		Zákazníci a výsledky	
	Partnerství a zdroje		Společnost a výsledky	
◀ Inovace a vzdělání				

Výše zobrazených devět políček modelu představuje kritéria, podle nichž se hodnotí pokrok organizace směrem k excelenci. Každé z devíti kritérií má definici, která vysvětluje široký význam příslušného kritéria. Každé kritérium je doplněno řadou subkritérií.

3.2 CAF (Common Assessment Framework)

Model CAF představuje snadno použitelný nástroj, s jehož pomocí mohou organizace veřejného sektoru po celé Evropě používat způsoby řízení kvality pro zlepšení své výkonnosti. Model CAF poskytuje sebehodnotící rámec založený na principech podobných základním modelům používaných v rámci filosofie TQM, zejména u Modelu excelence EFQM, je však speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifičnosti.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan-Do“ k využívání celého cyklu „Plan-Do-Check-Act“,
2. Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu organizace a přehled aktivit vedoucích ke zlepšování organizace,
3. Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality,
4. Usnadnit benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.¹¹

Struktura modelu CAF je členěna na 9 kritérií, 28 subkritérií s dílčími příklady, panely hodnocení pro předpoklady a výsledky, doporučení pro postup sebehodnocení, aktivity pro zlepšování, doporučení k realizaci benchlearningových projektů a slovník pojmů.

Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami předpokladů organizace. Určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků.

U kritérií 6 až 9 se měří výsledky dosažené v oblasti občané/zákazníci, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů.

Devět kritérií se dále dělí na celkem 28 subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je potřeba při hodnocení organizace posoudit. Příklady uvedené v jednotlivých subkritériích podrobněji objasňují obsah subkritérií a naznačují, kterým

¹¹ *Společný hodnotící rámec: CAF 2006.* Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. str. 8

oblastem je vhodné věnovat pozornost, aby bylo možno zjistit, jak organizace reaguje na otázku vyjádřenou v subkritériu.

Používání modelu CAF poskytuje organizaci efektivní nástroj k iniciování neustálého procesu zlepšování.

Model CAF poskytuje:

- hodnocení založené na důkazech podle souboru kritérií, které přijala celá řada organizací veřejného sektoru po celé Evropě,
- možnosti, jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků,
- prostředek k dosažení konzistentního směřování a konsenzu v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace,
- vazbu mezi dosahovanými výsledky a podpůrnými postupy nebo předpoklady,
- prostředek, jak navodit atmosféru entuziasmu prostřednictvím zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování organizace,
- možnosti prosazování dobré praxe v různých oblastech organizace a její sdílení s jinými organizacemi,
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace,
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.¹²

Jedna z povinných náležitostí modelu CAF je systém bodování. Bodové hodnocení každého subkritéria a kritéria modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Ukázat, kam zaměřit zlepšovateľské činnosti,
2. Měřit dosažený pokrok,
3. Identifikovat dobrou praxi přidělením vysokého počtu bodu předpokladům a výsledkům,

¹² *Společný hodnotící rámec* : CAF 2006. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. str. 10

4. Pomáhat nalézt správné partnery, od nichž se může organizace učit (benchlearning).¹³

Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí organizaci příležitost dozvědět se o sobě více. Ve srovnání s plně vyvinutým modelem TQM představuje model CAF jakýsi počáteční model, jehož použití je jednoduché a uživatelé ho snadno pochopí.

3.3 Balanced scorecard

Tato metoda je využívána zejména v sektoru soukromém. Balanced scorecard umožňuje měření výkonnosti organizace ze širšího pohledu než nabízejí pouhé finanční ukazatele.

Balanced scorecard je nástroj pro měření výkonnosti, který bere v úvahu čtyři oblasti: finance, zákazníky, interní procesy a aktiva růstu a jejich vliv na výkonnost organizace.

Na základě tohoto přístupu by měli manažeři formulovat cíle pro každou z těchto oblastí a měřítko, jejichž pomocí se zjistí, zda bylo cílů dosaženo.

Příklad z praxe: „V Kanadě zavedla organizace Ontario Hospital Association balanced scorecard v 89 nemocnicích tak, aby umožnily hodnocení čtyř hlavních oblastí: využití klinik a jejich výstupy, finanční výsledky a finanční podmínky nemocnic, spokojenost pacientů a investice do nemocnic do budoucnosti. Tyto scorecards byly sestaveny tak, aby zobrazovaly synergii mezi výše uvedenými oblastmi. Výsledky hodnocení nemocnic na základě tohoto přístupu byly dány k dispozici pacientům, aby měli objektivní měřítko pro rozhodnutí, kterou nemocnici si vyberou.“¹⁴

3.4 ISO

V posledních letech se systém kvality dle ISO stal běžným standardem v českých podnicích a stále více se s ním můžeme setkat i v organizacích veřejné správy.

Systém je popsán v certifikační normě ISO 9001. Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001. Norma předpokládá provádění šetření

¹³ Společný hodnotící rámec : CAF 2006. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. str. 12

¹⁴ ROBBINS, Stephen, COUTER, Mary. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. str. 504

spokojenosti. Norma ISO 9000 (definuje základní principy a pojmy), stanovuje také termín spokojenost, jako „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“.

Zjednodušeně lze říci, že systém ISO je systém kontrol a prevencí.

Norma ISO vychází z těchto osmi zásad kvalitního řízení:

1. Zaměření na zákazníka/občana (zahrnuje zjišťování spokojenosti zákazníka / občana),
2. Vedení a řízení zaměstnanců,
3. Zapojení zaměstnanců,
4. Procesní přístup,
5. Systémový přístup k řízení,
6. Neustálé zlepšování,
7. Přístup k rozhodování zakládajících se na faktech,
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy.

3.5 Dílčí závěr

Výše uvedené metody jsou používány ve veřejné správě České republiky. Z těchto metod je nejčastěji používána metoda CAF, což má své rozumné opodstatnění. CAF je dle mého názoru metodou, kterou lze bez větších problémů aplikovat ve všech oblastech veřejné správy České republiky. Proto jsem jí také věnoval více prostoru než ostatním metodám. Metoda CAF je v současné době preferovaná i Ministerstvem vnitra, které vydává i publikace pro snadnější aplikaci této metody.

Tímto nechci tvrdit, že ostatní metody (BSC, ISO, EFQM) jsou nevýznamné. Určitě je ale vhodnější začít s publikacemi a s aplikací snadnějších metod, které jsou podporovány Ministerstvem vnitra, než aplikovat metody, kterým se doposud tak velké podpory nedostává.

Věřím však, že za nedlouhou dobu budou „manuály“ pro veřejnou správu České republiky i pro metody BSC, ISO, EFQM také zpracovány.

Veřejná správa České republiky dle mého soudu potřebuje do těchto metod vyzrát, proto v současné době i já podporuji metodu benchmarking.

Závěr

Cílem mé bakalářské diplomové práce bylo popsat benchmarking ve veřejném sektoru České republiky. Benchmarking jsem po teoretické stránce popsal v kapitole první, popsal jsem historii benchmarkingu, benchmarkingový proces, etický kodex benchmarkingu, zásady benchmarkingu a typy benchmarkingu.

V kapitole druhé jsem popsal jeho dosavadní použití ve veřejné správě České republiky. Popsal jsem podrobně aplikaci benchmarkingu ve dvou hlavních projektech, kde byla tato metoda použita: Projekt „Cena a výkon“ a „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“. Stručně byly popsány další projekty, ve kterých byl aplikován, díky Vzdělávacímu centru pro veřejnou správu, o.p.s., benchmarking, z nichž nejvýznamnější je Benchmarkingová iniciativa 2005, která je jakýmsi pokračováním jedním ze dvou pilotních projektů benchmarkingu ve veřejné správě.

Oblasti, které byly pomocí benchmarkingu porovnávány, ve kterých se osvědčil a v nichž byl tedy bez problému aplikovatelný, příkládám v příloze č.2.

Ve třetí kapitole jsou popsány další metody managementu kvality, které se ve veřejné správě České republiky používají. Z těchto metod je podle mne nejvhodnější metoda CAF (Common Assessment Framework).

Závěrem bych chtěl dodat, že benchmarking je možné jednoznačně aplikovat v celé oblasti veřejné správy. Výsledky projektů „Cena a výkon“, „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“ a další projekty jsou toho jasným důkazem.

Myslím si, že je velkou chybou, že metoda benchmarking není doposud tak často používána ve veřejné správě České republiky. Její použití je snadné a dovedu si představit, že metodu benchmarking by mohla používat jakákoli obec v České republice. Její použití je opravdu jednodušší, než aplikace BSC, EFQM a ISO.

Benchmarking není nejmocnější metodou managementu a patří mezi takzvané „soft“ metody, nicméně jsem však přesvědčen, že aplikaci právě této metody zvládnou i jedinci bez vzdělání v oboru (mám namysli zejména skutečnost, že mnozí lidé volení do úřadů nejsou vždy odborníky v oboru managementu).

Pro porovnávání kvality a výkonů jsou již vyvinuty softwarové nástroje, které práci s daty ulehčují. Členství v Benchmarkingové iniciativě 2005, která svojí činnost vyvíjí i doposud, stojí ročně kolem 30 000 Kč. Víím, že pro mnohé malé obce se tato částka

může zdát vysoká, ale výsledky hovoří jasně o pozitivě aplikace metody benchmarking.

Benchmarking je jen o vůli chtít něco změnit, benchmarking je o přiznání, že je stále co zlepšovat, proto si jako autor této práce velice přeji, aby se všichni zaměstnanci veřejné správy nebáli přiznání „špatné praxe“, nestyděli se za něj a byli ochotni tento stav změnit k lepšímu.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Zdeněk Novák
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce:	Benchmarking ve veřejné správě ČR
Vedoucí práce:	RNDr., Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	45
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2008
Klíčová slova:	Benchmarking, veřejná správa, metody managementu.

Předmětem bakalářské diplomové práce je „Benchmarking ve veřejné správě České republiky“. V první části je benchmarking popsán po teoretické stránce, zde je popsáno rozdělení benchmarkingu a hlavně benchmarkingový proces. V další části je benchmarking popsán při aplikaci ve veřejné správě České republiky. Zde jsou obzvláště popsány pilotní projekty, ve kterých byl benchmarking oficiálně aplikován ve veřejné správě České republiky. Třetí, poslední část je věnována i ostatním metodám managementu kvality, které jsou v současné době ve veřejné správě České republiky používány.

The thesis focuses on benchmarking in public service of the Czech Republic. First part of the thesis describes the theoretical concept of benchmarking including its division and especially the process of benchmarking. Further in the second part of the thesis, benchmarking is applied to public service of the Czech Republic. This part mainly deals with the pilot projects of official implementation of benchmarking in public service of the Czech Republic. The third part of the thesis presents other methods of quality management which have currently been utilized in public service of the Czech Republic.

Literatura a prameny

1. *Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4099-6.
2. *Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 184 s. ISBN 80-239-6156-X.
3. *Sborník příspěvků 3. národní konference kvality ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2007. 136 s. Dostupný z WWW: <www.mv.cz>.
4. *Sborník příspěvků 4. národní konference kvality ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2008. 248 s. ISBN 978-80-254-1146-9.
5. *Společný hodnotící rámec : CAF 2006*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 114 s. ISBN 978-80-02-01901-5.
6. ŠIROKÝ, Jan, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5.
7. *Model excellence EFQM : Verze pro veřejný sektor*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 39 s. ISBN 80-02-01589-4.
8. ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
9. <http://www.mv.cz/>
10. <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Příklady základních druhů měřítek.....	12
Tabulka č.2: Základní poměrové ukazatele.....	21
Tabulka č.3: Devět kritérií modelu excelence.....	30

Seznam příloh

Příloha č.1: Etický kodex benchmarkingu

1. Princip přípravy

1.1 Čas partnerů, kteří se srovnávací studie účastní, využijte co nejlépe – dosáhnete toho tím, že se na každé jednání řádně připravíte.

1.2 Pomozte partnerovi účastnícímu se srovnávací studie s přípravou, poskytnete mu dotazník a program jednání.

2. Princip kontaktu

2.1 Respektujte firemní kultury partnerských organizací a pracujte v rámci vzájemně dohodnutých postupů.

2.2 Pracujte s kontaktními osobami určenými pro práci na srovnávací studii s partnerskou organizací.

2.3 Dohodnete se s kontaktní osobou určenou pro práci na srovnávací studii, jak bude během provádění srovnávací studie probíhat komunikace a kdo bude za co odpovědný. Ověřte si, zda si v této otázce vzájemně rozumíte.

2.4 Budete-li požádáni o poskytnutí jména kontaktní osoby, vyžádejte si svolení dotyčné osoby, než její jméno dáte někomu k dispozici.

3. Princip výměny

3.1 Buďte ochotni poskytnout stejný typ informací, jaký na partnerovi ve srovnávací studii sami požadujete.

3.2 Dbejte na to, aby vzájemná komunikace byla hned od začátku srozumitelná, aby bylo jasné, kdo co očekává, a aby se předešlo

nedorozumění; o provádění srovnávací studie se snažte vzbudit vzájemný zájem.

3.3 Buďte otevření a vyjadřujte se jasně.

4. Princip důvěrnosti

4.1 Zjištění vyplývající z provádění srovnávací studie považujte za informace, které osoby a organizace zapojené do srovnávací studie pokládají za důvěrné. Takové informace nesdělujte třetím stranám bez předchozího svolení partnera ve srovnávací studii, který vám tyto informace sdělil. Budete-li o takovéto svolení žádat, sdělte jasně, jaké informace chcete sdělit třetí straně a kdo tato třetí strana je.

4.2 Účast organizace ve srovnávací studii je dobrovolná a důvěrná a informace o její účasti nesdělujte bez jejího předchozího vyrozumění třetím stranám.

5. Princip zákonnosti

5.1 Vyskytnou-li se případné nejasnosti ohledně zákonnosti jakékoli činnosti, měli byste se poradit s právníkem.

5.2 Vyvarujte se získávání informací způsobem, který by se dal vykládat jako nesprávný, a vyvarujte se porušení nebo dávání podnětu k porušení povinnosti zachovávat mlčenlivost.

5.3 Nevyzrazujte ani nepoužívejte žádné důvěrné informace, které mohly být získány nepravým způsobem, nebo informace, které byly vyzrazeny někým jiným, kdo porušil povinnost zachovávat mlčenlivost.

5.4 Jako konzultant, klient či kdokoli jiný nepředávejte informace

zjištěné během provádění srovnávací studie jiné organizaci, aniž si napřed opatříte svolení svého partnera ve srovnávací studii, a bez toho, abyste se napřed ujistili, že data jsou řádně „zamaskována“ a anonymní, aby byla chráněna totožnost účastníku srovnávací studie.

6. Princip splnění

6.1 Veškeré závazky vůči svému partnerovi ve srovnávací studii plňte včas.

6.2 Snažte se provést každou srovnávací studii ke spokojenosti všech partnerů účastnících se této srovnávací studie – tak, jak bylo dohodnuto.

Příloha č.2: Oblasti porovnávání

Souhrnné informace
Evidence obyvatel
Matrika
Občanské průkazy
Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání pracovníků
Registr řidičů
Registr vozidel
Zkušební komisaři
Dopravní přestupky
Silniční správní úřad
Dopravní úřad (MHD, taxi, měření emisí)
Speciální stavební úřad
Územní plánování
Památková péče
Stavební úřad obecný
Přestupky
Živnostenský úřad
Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí
Vodoprávní řízení
Lesní hospodářství
Odpady
Ochrana ovzduší
Zemědělský půdní fond
Ochrana zvířat proti týrání a Veterinární péče
Ochrana přírody a krajiny
Myslivost
Rybářství
Životní prostředí celkem
Výdaje na výkon státní správy a samosprávy
Dotace
Státní správa ve školství
Mzdové účetnictví a personalistika
Povolování provozování výherních hracích přístrojů
Místní poplatky
Omluvená absence
Správa a vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti
Příjmy a výdaje rozpočtu v tis. Kč
Výdaje na sociální služby a zařízení v tis. Kč
Výdaje na kulturní zařízení a služby v tis. Kč
Výdaje na sportovní zařízení a služby v tis. Kč
Výdaje na předškolská zařízení v tis. Kč
Výdaje na základní školy a školní stravování v tis. Kč
Samospráva ve školství - příspěvkové organizace (školy a školská zařízení)
Příprava a realizace investic
Budovy
IC, TIC, propagace cestovního ruchu
Informatika
Služební vozidla

Sociální fond
Úklid
Telefony