

Príspevek pro 5. konferenci kvality ve veřejné správě, oblast 4. Zainteresované strany zajímající se o kvalitu služeb

Název tématu : Zvyšování kvality pomocí komunikace se zainteresovanými stranami

Organizace: Krajský úřad Karlovarského kraje

Zodpovědný pracovník : Ing. Helena Nováková, 353502201, helena.novakova@kr-karlovarsky.cz

Zvyšování kvality pomocí komunikace se zainteresovanými stranami

1	ÚVOD	1
1.1	ADMINISTRATIVNÍ DĚLENÍ ČR, KARLOVARSKÝ KRAJ A JEHO KRAJSKÝ ÚŘAD	1
1.2	ZAPOJENÍ ÚŘADU DO METOD KVALITY	1
1.3	REALIZACE PRŮZKUMŮ A JEDNOTNÁ EVIDENCE ÚKOLŮ Z NICH VYPLÝVAJÍCÍCH	2
2	PRŮZKUMY ZAMĚŘENÉ NA ZAINTERESOVANÉ STRANY	2
2.1	PRŮZKUMY INTERNÍ (UVNITŘ ÚŘADU)	2
2.1.1	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	2
2.2	PRŮZKUMY EXTERNÍ (VNĚ ÚŘADU)	2
2.2.1	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZASTUPITELŮ SE SLUŽBAMI KRAJSKÉHO ÚŘADU	2
2.2.2	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI STAROSTŮ OBCÍ SE SLUŽBAMI KRAJSKÉHO ÚŘADU	2
2.2.3	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ŘEDITELŮ PO SE SLUŽBAMI KRAJSKÉHO ÚŘADU	2
2.2.4	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI OBYVATELŮ KTERÍ NAVŠTÍVILI ÚŘAD V PRŮBĚHU SLEDOVANÉHO OBDOBÍ	2
3	PRŮZKUMY ZAMĚŘENÉ NA KONKRÉTNÍ OBLASTI ČINNOSTI ÚŘADU	3
3.1	OBLAST CHODU ÚŘADU	3
3.2	OBLAST ČINNOSTÍ PROVÁDĚNÝCH PRO OBCE	3
3.3	OBLAST ČINNOSTÍ PROVÁDĚNÝCH PRO STÁT	4
4	AKČNÍ PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ	4
5	SHRNUTÍ	4

1 Úvod

1.1 Administrativní dělení ČR, Karlovarský kraj a jeho krajský úřad

Kraj je vyšším územním samosprávným celkem, který má právo na samosprávu, má vlastní majetek a vlastní příjmy. Je samostatně spravován orgány kraje (zastupitelstvo, rada, hejtman, krajský úřad). Kraj vykonává samostatnou působnost (spravuje své záležitosti) a přenesenou působnost (státní správu, jejíž výkon je jeho orgánům zákonem svěřen). Česká republika se administrativně dělí na 14 krajů.

Krajský úřad jako orgán kraje plní úkoly v samostatné i přenesené působnosti.

Karlovarský kraj leží na západě Čech. Velikostí, počtem obcí i obyvatel patří mezi malé kraje. Jeho rozloha (3 314 km²) zabírá 4,25 % území Česka. Krajský úřad Karlovarského kraje má sídlo v Karlových Varech, v jeho čele stojí ředitel a má přibližně 300 zaměstnanců.

1.2 Zapojení úřadu do metod kvality

Krajský úřad Karlovarského kraje se do projektu zlepšování kvality zapojil již v roce 2004 a to aplikováním metody CAF. Na základě dobrých zkušeností s přínosem tohoto nástroje zvyšování kvality veřejných služeb bylo provedeno i v následujících letech 2005 – 2007 sebehodnocení pomocí CAF včetně vytvoření akčních plánů. Další metodou kvality, kterou úřad používá od roku 2005 je benchmarking, resp. benchlearning.

1.3 Realizace průzkumů a jednotná evidence úkolů z nich vyplývajících

Zavedení metody CAF bylo prvním impulzem pro realizaci průzkumu spokojenosti, tedy realizaci projektu zaměřeného na získání informací od zainteresovaných stran s cílem zlepšit kvalitu poskytovaných služeb. První cílovou skupinou byli zaměstnanci krajského úřadu. Průzkum jejich spokojenosti byl realizován prozatím čtyřikrát. Postupně díky nabývání zkušeností s kvalitou vyvstala potřeba komunikace i s jinými zainteresovanými stranami, ale zároveň i potřeba průzkumů zaměřených na konkrétní oblasti činnosti úřadu. Od roku 2004 bylo zrealizováno několik průzkumů a spuštěno několik projektů s cílem zvýšení kvality služeb pomocí námětů, nápadů a dobrých praxí od různých zainteresovaných skupin, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin :

- Průzkumy zaměřené na zainteresované strany
- Průzkumy zaměřené na konkrétní činnosti úřadu

Výsledky všech průzkumů jsou následně zpracovány ve formě návrhů na úkoly, které jsou schvalovány ředitelem úřadu a zařazeny do akčního plánu zlepšování. Tento centrální systém zařazení úkolů se velice osvědčil pro svojí přehlednost a malé riziko opomenutí realizace jednotlivých úkolů.

2 Průzkumy zaměřené na zainteresované strany

2.1 Průzkumy interní (uvnitř úřadu)

2.1.1 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, v roce 2004 byl proveden první průzkum spokojenosti zaměstnanců. Nyní již tedy úřad má kontinuální data ze čtyř let. Všechny průzkumy byly provedeny anonymní metodou a zpracovány pracovním týmem CAF. V letošním roce pro zvýšení kvality výstupů byl přizván ke konzultacím i externí sociolog. Po každém průzkumu probíhá setkání všech zaměstnanců s ředitelem úřadu, na kterém jsou prezentovány výsledky průzkumu a na kterém zároveň mají všichni zaměstnanci možnost otevřené diskuze. Přínos těchto setkání je tedy pro obě strany velký.

Dobrá praxe : Tato pravidelná setkání přispívají k větší informovanosti zaměstnanců, neboť jejich náplní nejsou jen výsledky uvedeného průzkumu, ale i sdělení o probíhajících či chystaných změnách v chodu úřadu. Nedílnou součástí jsou i diskuze o problémech, které zaměstnance trápí či návrzích na zlepšení různých oblastí. Tento fakt je i velkým přínosem pro ředitele úřadu, který má tak možnost v rámci nehierarchické komunikace poznat názory, stížnosti, nápady...řadových zaměstnanců.

2.2 Průzkumy externí (vně úřadu)

2.2.1 Průzkum spokojenosti zastupitelů se službami krajského úřadu

2.2.2 Průzkum spokojenosti starostů obcí se službami krajského úřadu

2.2.3 Průzkum spokojenosti ředitelů PO se službami krajského úřadu

Všechny tyto průzkumy byly uskutečněny v letošním roce ve spolupráci s externí firmou a byly zaměřeny především na oblasti poskytovaných služeb a zjištění námětů, podnětů od cílových skupin, jak tyto služby zefektivnit či rozšířit.

Dobrá praxe : Úřad získal mnoho podnětů na zavedení nových služeb jako např.:

- vytvoření centrální databáze instrukcí, zpráv, pokynů nebo formulářů týkající se spolupráce s vybranými cílovými skupinami
- vytvoření na www stránkách kraje diskusního fóra určeného pro zástupce, kde by jednotliví zástupci cílových skupin mohli probírat konkrétní problémy týkající se jejich činnosti
- rozšíření nabídky odborného školení v oblastech:
 - projektové řízení a čerpání dotací a grantů z fondů EU a národních fondů
 - ekonomická oblast
 - právo

2.2.4 Průzkum spokojenosti občanů kteří navštívili úřad v průběhu sledovaného období

Průzkum proběhl v letošním roce a byl zaměřen zejména na kvalitu poskytnuté služby a provozní záležitosti, jako je dostupnost úřadu, čekací doba, provozní doby úřadu, orientační systém atp.

Dobrá praxe: Na základě dotazu na použitý dopravní prostředek bylo zjištěno, že úřad není dobře dostupný veřejnou dopravou a byl zahájeno jednání s dopravci za účelem posílení spojů jedoucích k úřadu.

3 Průzkumy zaměřené na konkrétní oblasti činnosti úřadu

V rámci námětů vyplývajících z aplikace metody CAF, tedy sebehodnocení, ale i vyplývajících z běžné práce úřadu bylo za účelem zjištění současného stavu a následného zlepšení provedeno mnoho průzkumů a analýz, které lze shrnout do tří základních oblastí :

- Oblast chodu úřadu
- Oblast činností prováděných pro obce
- Oblast činností prováděných pro stát

3.1 Oblast chodu úřadu

Implementací modelu CAF zcela logicky došlo i k potřebě srovnání se s jinými. Vzhledem k tomu, že krajů a tedy krajských úřadů je v ČR pouze 14, byla zde velká příležitost se společně srovnat, inspirovat a předat si své dobré praxe. Proto Grémium ředitelů krajských úřadů v roce 2005 rozhodlo o sestavení mezikrajské pracovní skupiny, která pomocí benchlearningu připravuje na základě jejich zadání ukazatele pro jednotlivé oblasti. Prozatím byla shromážděna data za roky 2004-2006 a to zejména o nákladech v oblastech:

- Lidské zdroje
- Kancelářské potřeby a telefonie
- Autoprovoz
- Informatika

Ředitelům, ale i pracovníkům, kteří mají tyto oblasti na starosti, se tím dostalo velmi přínosného srovnání s ostatními úřady a to nejen ve vynakládaných prostředcích, ale i systémech fungování. Ovšem jako největší přínos je zde prostor pro předávání dobré praxe těmi, kteří ve vzájemném porovnávání dopadnou nejlépe.

Vysoká efektivita této spolupráce vedla ředitele k rozhodnutí rozšířit sledované oblasti o další tři:

- metodická pomoc
- vnitřní předpisy
- stížnosti a petice

Dobrá praxe :

- oblast lidských zdrojů (např. využívání vlastních zaměstnanců jako lektorů, poskytování prostoru pro odbornou praxi studentů z vlastních PO...)
- oblast autoprovozu (např. zavedení centrálního elektronického systému řízení autoparku, nepřevádět "stará" vozidla na PO, ale prodávat, instalovat GPS systém...)
- oblast kancelářských potřeb a telefonie (u pevných linek nastavit volbu pro soukromé hovory a platbu za ně strhávat formou srážky ze mzdy, nastavit limity u mobilních telefonů...)
- oblast informatiky (zadávání všech požadavků prostřednictvím HelpDesku, umožnit zaměstnancům vzdálený přístup do pošty...).

3.2 Oblast činností prováděných pro obce

Úřad ve vztahům k obcím provádí různé druhy činností, jde například o metodickou pomoc, organizování setkání starostů či tajemníků obcí, kontrolní činnost, pořádání školení pro zástupce obcí atp. Činnost, která je nejen nabízena, ale i prováděna u největšího počtu obcí, je činnost kontrolní, konkrétně přezkum hospodaření obcí. Tento přezkum jsou obce na základě zákona povinny si zajistit a krajský úřad, pokud je jimi osloven, je povinen tento přezkum na místě vykonat. Karlovarský kraj má 132 obcí, z nichž 128 tuto možnost využívá. Na základě tohoto faktu se ředitel úřadu rozhodl vybrat dle počtu obyvatel, okresu a výsledků předešlých kontrol 35 obcí, jejichž starosty osobně navštívili určenými zaměstnanci úřadu s cílem prostřednictvím neformálního pohovoru zjistit jejich spokojenost či případné připomínky k těmto kontrolám. Výsledkem bylo nejen zjištění jejich spokojenosti s průběhem kontrol, ale zároveň i mnoho jiných námětů z dalších oblastí.

Dobrá praxe:

Rozhodnutím provést osobním pohovorem průzkum spokojenosti starostů s kontrolní činností prováděnou úřadem byly získány nejen informace o této činnosti, ale během rozhovoru byl prostor i pro diskuzi o jiných činnostech a možnostech jejich zlepšení.

3.3 Oblast činností prováděných pro stát

Výkon přenesené působnosti, tedy plnění úkolů v oblasti státní správy, má svým objemem a náročností na lidské a finanční zdroje stoupající tendenci. Proto se ředitelé krajských úřadů rozhodli vytvořit pracovní skupinu, která by tuto problematiku sledovala. Společně sesbíraná data jsou pak od roku 2004 zpracovávána do jedné společné analýzy a předávána Asociaci krajů (sboru hejtmánů), kteří tak mají ucelený materiál pro jednání s příslušnými rezorty a vládou.

Dobrá praxe: Spojení všech úřadů k analýze společného problému v oblasti financování práce vykonávané kraji pro stát se vytvořil nástroj nejen pro vyjednávání, ale i pro zamezení stoupající byrokracie (nárůstu agend).

4 Akční plán zlepšování

Akční plán zlepšování je standardní součástí metody CAF a v této souvislosti byl také od roku 2004 vytvářen. Na základě CAFu, ale i souběžně s ním na základě jiných impulsů probíhají výše zmíněné průzkumy, ze kterých vyplývá mnoho podnětů na zlepšení a návazných úkolů. Aby nedocházelo k duplicitě, nesplnění úkolu apod., jsou všechny zahrnuty do jediného dokumentu a tím je akční plán zlepšování.

Dobrá praxe:

Použití akčního plánu zlepšování jako jediný společný dokument pro všechny oblasti či metody zvyšování kvality.

5 Shrnutí

Komunikace s partnery na všech úrovních je velmi účinným nástrojem pro zvyšování kvality poskytovaných služeb. Krajský úřad Karlovarského kraje tento nástroj často používá a na základě mnoha zkušeností si vytvořil systém začlenění zrealizovaných průzkumů, jehož součástí je i evidence námětů a s nimi spojených úkolů do jednoho akčního plánu zlepšování. Systém má dvě hlavní přednosti:

- Inspirace : svojí strukturou vybízí k dvěma úhlům pohledu:
 - zaměřit se na cílovou skupinu , kde hlavním cílem je získat informace o jejich spokojenosti a námětech na zlepšení
 - zaměřit se na konkrétní oblast činnosti , kde hlavním cílem je společné řešení problematiky a nalezení nejlepší praxe
- Přehlednost, kontrolovatelnost : zařazení úkolů do jednoho akčního plánu snižuje riziko opomenutí jejich realizace, neboť plán obsahuje pro každý úkol konkrétní odpovědné osoby a termín splnění.

Tuto dobrou praxi lze doporučit všem, kteří se kvalitou zabývají, zejména těm pokročilejším, kteří aplikují více metod a výstupy z různých průzkumů či projektů (uskutečněných s partnery za účelem zvýšení kvality služeb) evidují odděleně.

