

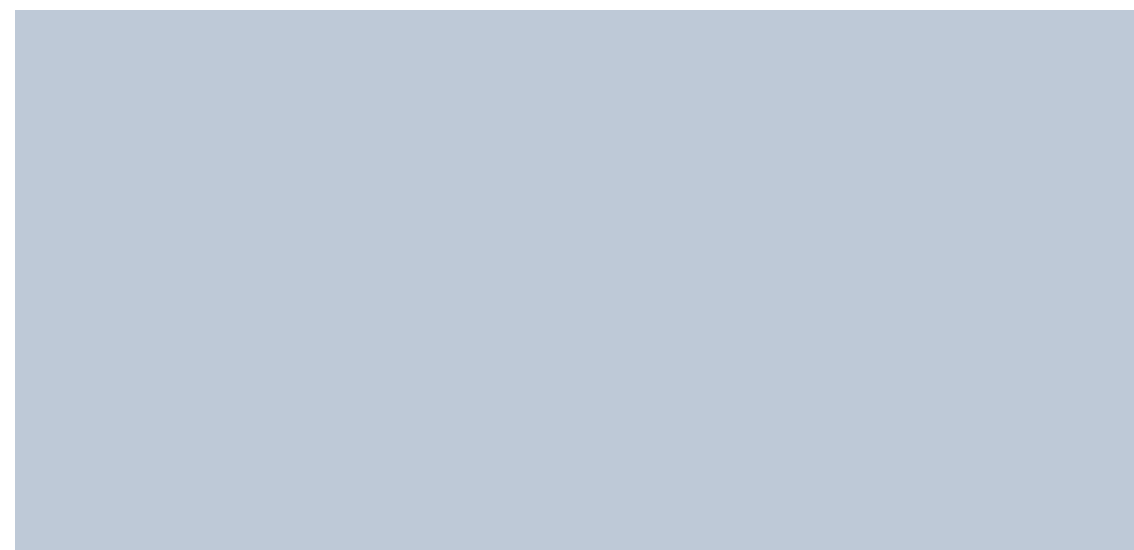


ELKE LÖFFLER SALVADOR PARRADO TOMÁŠ ZMEŠKAL

ZLEPŠOVÁNÍ

ORIENTACE ZÁKAZNÍKŮ PROSTŘEDNICTVÍM CHART SLUŽEB

PŘÍRUČKA PRO ZLEPŠOVÁNÍ KVALITY SLUŽEB VEŘEJNÉHO SEKTORU





ELKE LÖFFLER SALVADOR PARRADO TOMÁŠ ZMEŠKAL

ZLEPŠOVÁNÍ

ORIENTACE ZÁKAZNÍKŮ

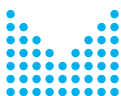
PROSTŘEDNICTVÍM CHART SLUŽEB

PŘÍRUČKA PRO ZLEPŠOVÁNÍ KVALITY SLUŽEB VEŘEJNÉHO SEKTORU





SIGMA
**(Support for Improvement
in Governance and Management)**
Společná iniciativa OECD a Evropské unie financována EU



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



Governance International

Layout: Rüdiger Kern, Berlin
Vytiskáno v ČR, Tiskárna MV p.o. Bartůňkova 1159/4, 14901 Praha 4

© OECD/Ministerstvo vnitra ČR/Governance International, 2007

Tento dokument byl vydán za finanční podpory Evropské unie. Názory zde vyjádřené vyjadřují názory autorů a v žádném případě nemohou být považovány za oficiální názory EU ani OECD a členských zemí nebo států, kteří se účastní programu SIGMA.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

ISBN 978-80-254-1227-5

Předmluva	7
1 Proč zavádět chartu služeb?	11
A Charty služeb a ostatní nástroje řízení kvality.	13
B Výhody a omezení chart služeb	15
C Podmínky pro zavádění chart služeb	24
2 Jak napsat chartu	27
A Definujte koncepci kvality ve vaší organizaci	28
B Stanovte hierarchii cílů	31
C Definujte ukazatele výkonu a úkoly	34
D Zmapujte si své partnery.	39
E Koncipujte chartu	43
3 Dokončíme návrh charty	47
A Konzultujte návrh charty se zaměstnanci.	48
B Konzultujte chartu s cílovými skupinami.	53
C Zaveďte systém stížností a návrhů.	59
D Propagujte chartu a informujte o ni.	66
4 Jak využít chartu pro zlepšení služeb	73
A Monitorujte standardy služeb a kvality.	74
B Shromážďujte subjektivní informace o výkonu.	81
C Vypracujte akční plány zlepšení služeb (APZS)	84
D Udržitelnost zlepšení služeb.	90
Použitá literatura	94
Doporučená literatura	95
Vzorové charty z České republiky	98
Životopisy autorů	108



Serv



de Point


Předmluva

VE VEŘEJNÉM SEKTORU STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ Evropy se nikdy nevěnovalo příliš pozornosti kvalitě veřejných služeb. Mnoho občanů se stalo obětí něčeho, co občas bývá nazýváno „nenápadnou službou“ (tak nenápadnou, že je téměř neviditelná). Výsledkem takovéto situace může být věčně začarovaný kruh – občané mají nízké očekávání, takže poskytovatelé služeb se příliš nesnaží a očekávání zůstávají nízká, a tak dále.

Situace se však nyní mění. Velká část států střední a východní Evropy zaujala aktivní přístup a začala podporovat řízení kvality ve veřejném sektoru. Tak je tomu i v České republice, kde Ministerstvo vnitra uspořádalo v dubnu 2005 mezinárodní seminář o řízení kvality, který byl financován v rámci programu SIGMA. Na základě tohoto semináře vznikl pilotní projekt „zlepšování služeb zákazníkům prostřednictvím chart služeb“, který probíhal v roce 2006 v několika veřejných organizacích. Školení koordinovalo a pořádalo Ministerstvo vnitra ČR za finanční podpory programu SIGMA. Zúčastnilo se ho sedm organizací¹, z následujících oblastí:

- životní prostředí
- sociální péče
- doprava
- kultura a volný čas
- audit
- komunity a asociace

¹ Odbor životního prostředí Města Pelhřimova, Odbor interního auditu Města Chomutova, Odbor sociálních věcí Města Chomutova, Odbor dopravních činností Města Chomutova, Knihovna Jiřího Mahena v Brně, Společnost pro komunitní práci Vsetín, Domov důchodců v Luhačovicích



Materiál a metodologie použité pro potřeby tohoto školicího programu byly následně vyzkoušeny v mnoha různých situacích. Z tohoto důvodu SIGMA věří, že nastal čas zpřístupnit zkušenosti z pilotního programu dalším organizacím nejenom v České republice, ale i v dalších zemích střední a východní Evropy.

Účelem této příručky je podpořit organizace veřejných služeb ve středoevropských a východoevropských zemích v jejich úsilí stát se „otevřenějšími“ a zlepšit orientaci klientů díky efektivnímu využívání chart služeb. Příručka může být samozřejmě užitečná i pro organizace veřejných služeb v západních zemích, i přesto, že byla sepsána se zvláštním zaměřením na právní rámec a administrativní kulturu zemí střední a východní Evropy.

Nechceme tvrdit, že charty služeb jsou „nejlepším“ nástrojem zlepšení kvality veřejných služeb. Jiné nástroje mohou být adekvátnější, záleží na potřebách organizace veřejných služeb. Pokud jsou ale charty služeb vhodně využívány, mohou se stát velmi účinným nástrojem zlepšení orientace klientů ve veřejných službách.

Příručku jsme napsali s cílem dát čtenáři návod „jak to udělat“, ve kterém najde mnoho příkladů a vzorů chart služeb. Naším záměrem je, aby se čtenáři mohli fundovaně rozhodnout o výběru chart služeb, který bude nástrojem zlepšení kvality, a aby pochopili, jaké jsou nezbytné kroky pro jejich účinné sepsání a využití. Z tohoto pohledu doufáme, že příručka pomůže čtenářům přispět k práci jejich organizace a jejich partnerů.

prosinec 2006
Evropa

Elke Löffler
Salvador Parrado
Tomáš Zmeškal



1



**Proč zavádět
chartu služeb?**

Oddíl 1: Struktura příručky

Kapitola 1 vám pomůže v rozhodnutí, zda je v současnosti pro vaši organizaci charta služeb vhodným nástrojem zlepšení kvality. Kapitola 2 dává charty služeb do širšího kontextu zlepšení kvality a vysvětluje, proč charty služeb nenahrazují potřebu systému strategického řízení, tzn. např. určení společné vize kvality, strategických, kvalitativních a kvantitativních cílů.

Efektivní užívání chart jako nástrojů ke zlepšení kvality implikuje závazek pracovníků a manažerů po publikování charty. Kapitola 3 se proto zaměřuje na vedení konzultací se zaměstnanci. Mezinárodní zkušenosti ukazují, že pokud jsou charty koncipovány pouze interně, pro uživatele služeb nemají žádný význam. Kapitola 3 vám ukáže, jak vést konzultace i s uživateli služeb.

Je samozřejmé, že zlepšování kvality může v některých případech vyžadovat zvýšené náklady, ale pokud ke zlepšení nedojde, charta služeb si nezíská důvěru ani uvnitř ani vně vaší organizace. Z tohoto důvodu v kapitole 4 vysvětlíme, jak zavádět akční plány zlepšování kvality a jak zajistit, aby zlepšení kvality bylo trvalé.

V příloze uvádíme příklady chart služeb, které vznikly v rámci českého pilotního programu.

TATO KAPITOLA SE ZABÝVÁ výhodami chart služeb a zároveň ukazuje jejich nevýhody. Stanoví podmínky, které musí být splněny, aby bylo možné efektivně využít charty služeb jako nástroje zlepšování kvality.

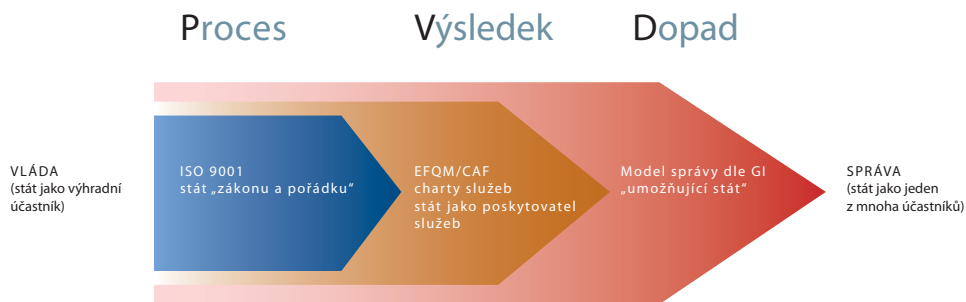
A. Charty služeb a další nástroje zlepšování kvality

Kdo by mohl být proti „kvalitě“ ve veřejné správě? Zlepšování kvality se skutečně stalo hlavním tématem reformy veřejného sektoru v celé Evropě i mimo ni. Většina veřejných organizací v současné době hledá cesty, jak začít se zlepšováním kvality nebo jako dále rozvíjet již existující projekty na zlepšování kvality.

Ale který nástroj kvality lze nejlépe využít?

V této situaci by vaše organizace mohla nahlédnout do sady nástrojů pro zajištění kvality a snažit se „zavést specifický nástroj“.

Graf č. 1: Nástroje zajištění kvality



... všechny přístupy k zajištění kvality mají svou cenu v určitém kontextu ...

Myslíme si, že neexistuje jeden nejlepší nástroj pro všechny situace. Všechny přístupy k zajištění kvality mají svou cenu v určitém kontextu podle toho, jaké jsou vaše priority ve zlepšování veřejných služeb. Z tohoto důvodu organizace poskytující veřejné služby, které již udělaly určitý pokrok, používají mix různých nástrojů pro řešení rozličných problémů. Šipka v grafu č. 1 naznačuje, že všechny nástroje zajištění kvality jsou vzájemně kompatibilní.

... zde přicházejí na řadu charty služeb, protože jsou koncipovány z hlediska externích zainteresovaných stran a jasně zaměstnancům ukazují, jaký standard služeb zákazníci očekávají.

Ve většině organizací můžeme zároveň vysledovat určité pořadí zavádění jednotlivých nástrojů zajištění kvality. Pokud se organizace poskytující veřejné služby rozhodnou začít se zlepšováním kvality služeb, často chtějí, aby bylo vidět, že metody řízení kvality jsou „objektivní“. Zejména pracovníci s technickým vzděláním si potrpí na přístup dle normy ISO 9001, která definuje kvalitu tak přesně, že je chrání před obviněními ze „subjektivnosti“. Tak jak se ve veřejných organizacích přístupy k řízení kvality vyvíjejí, manažeři si začínají zvykat na diskuse se zaměstnanci o „lehčích“, ale i „složitějších“ problémech v oblasti kvality, např. tím, že využívají sebehodnotící nástroje jako je společný hodnotící rámec CAF (viz „Projects“ na www.eipa.nl), či model EFQM (www.efqm.org) Evropské nadace pro řízení kvality. Sebehodnocení mají velký význam pro to, aby zaměstnanci přijali odpovědnost za zlepšování kvality, ale mimo organizace nejsou tak hodnověrná. Zde přicházejí na řadu charty služeb, protože jsou koncipovány z hlediska externích zainteresovaných stran a jasně zaměstnancům ukazují, jaký standard služeb zákazníci očekávají. Organizace se mohou také snažit získávat informace o tom, jak se různé skupiny partnerů dívají na způsob poskytování služeb – toho se týká model správy dle Governance International (GI).

I když podle Grafu č. 1 postupuje většina veřejných organizací, neznamená to, že právě vaše organizace MUSÍ zavádět nástroje zajištění kvality v tomto specifickém pořadí. Graf vám má pouze pomoci si ujasnit, jaký je vztah mezi jednotlivými nástroji kvality a v jakých případech jsou na místě charty služeb.



B. Výhody a omezení chart služeb

Budete-li se rozhodovat o tom, zda by vaše organizace měla, či neměla zavést charty služeb, měli byste si být vědomi toho, jak se budou vztahovat k nástrojům řízení kvality, které u vás již fungují, stejně tak jako toho, jaké jsou jejich výhody.

Chartu služeb lze obecně definovat jako veřejný dokument, kterým se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, kterou může zákazník očekávat, stejně tak jako způsob podávání stížností či návrhů na zlepšení.

... Chartu služeb lze obecně definovat jako veřejný dokument, kterým se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, kterou může zákazník očekávat, stejně tak jako způsob podávání stížností či návrhů na zlepšení.

Oddíl 2: Výhody chart služeb

- napomáhají organizacím poskytujícím veřejné služby zvládat očekávání uživatelů
- poskytují rámec pro konzultace s uživateli služeb
- podporují organizace poskytující veřejné služby v měření a hodnocení výkonu
- tím, že veřejnost informují o tom, jaký standard mohou očekávat a jak se organizace provinily proti těmto standardům, činí tyto organizace poskytující veřejné služby transparentnějšími
- nutí organizace poskytující veřejné služby ke zlepšení jejich činnosti tam, kde nebyly dodrženy slibované standardy
- zvyšují spokojenost uživatelů služeb

Organizace poskytující veřejné služby ve střední a východní Evropě již tradičně čelí problému s pokračujícím nízkým očekáváním uživatelů služeb. Zatímco někteří zaměstnanci to mohou považovat za dobré, protože občané s nízkým očekáváním si pravděpodobně nepůjdou stěžovat, znamená to ale také, že organizace

1. Proč zavádět chartu služeb?

nená žádné motivační prostředky ke zlepšování kvality. Cožpak není lepší dostávat děkovné dopisy od uživatelů služeb než jednat s rozčarovanými občany? Mimochodem, další pozitivním vedlejším účinkem chart služeb je, že nedovolují politikům dělat nerealistické sliby.

Navíc, mnoho soukromých společností investovalo od devadesátých let minulého století do zemí střední a východní Evropy. Často s sebou přinesly vyšší úroveň služeb, než která v těchto zemích existovala dříve, a jejich zákazníci si na to zvykli. V tomto období si občané také všimli, že se organizace poskytující veřejné služby příliš nezměnily. Občané se začínají ptát: „Pokud soukromé společnosti mohou poskytovat kvalitní služby, proč organizace poskytující veřejné služby nemohou dělat to samé?“

Charty poskytnou dobrý rámec pro uskutečnění kulturní změny, která umožní zákazníkovi se lépe orientovat.

Kultura státní správy ve střední a východní Evropě je příliš zahleděná do sebe. Charty služeb vám dávají dobrou příležitost ke konzultacím s uživateli služeb. Stále existuje mnoho případů, kdy si profesionálové myslí, že vědí, co je pro uživatele nejlepší. Často ale zjišťujeme, že to, co uživatelé očekávají, a to, co si veřejní činitelé myslí, že očekávají, je velmi odlišné. Běžně se tomu říká „rozdíl v očekávání“ (Zeithaml, Parasuraman a Berry, 2000, str. 37 – 39).

„Naslouchání občanům je klíčem ke zlepšení kvality“

Vice-prezident Al Gore na III. konferenci kvality veřejných správ, Rotterdam 2004

Charty poskytnou dobrý rámec pro uskutečnění kulturní změny, která umožní zákazníkovi se lépe orientovat.



Příklad č. 1: Děti a mladí lidé dostali možnost se vyjádřit – charta pro mladé uživatele služeb v Knihovně Jiřího Mahena v Brně

Brněnská Knihovna Jiřího Mahena se svými 36 pobočkami je druhou největší knihovnou v České republice.

Na dotaz, jaký byl hlavní důvod pro výběr deseti- až patnáctiletých dětí a mládeže jako klíčové cílové skupiny, ředitelka knihovny, Ing. Libuše Nivnická řekla: „ Tento výběr měl několik důvodů:

- Začali jsme o své práci přemýšlet z vnějšku, z hlediska uživatelů.
- Konzultace s touto cílovou skupinou daly nový směr naší práci, získali jsme zpětnou vazbu a konzultace přirozeně zvýšili i zvědavost lidí, jichž jsme se ptali – dokonce se zvýšila i návštěvnost naší knihovny.
- Díky zpětné vazbě jsme si začali uvědomovat, jak uživatelé našich služeb chápou naši práci, což vedlo k zásadním změnám textu naší charty – snažili jsme se použít jazyk, který by byl srozumitelný naší cílové skupině. Teď tedy popisujeme naše služby několika různými a jasnějšími způsoby a také jsme zjednodušili způsob, kterým tyto mladí lidé mohou využívat našich služeb.
- Vytvoření charty ovlivnilo naši práci i jinak – například jsme zavedli výkonnostní ukazatele. Plánujeme nákup většího množství knih určených mladým lidem. Zlepšili jsme způsob komunikace s nimi – nyní například posíláme emaily jen na určité adresy. Od našich uživatelů přijímáme nejenom stížnosti, ale také návrhy na zlepšení a sdělujeme jim, jak jsme naložili s jejich stížnostmi. Také nyní všichni naši zaměstnanci nosí jmenovky, aby nikdo z personálu již nebyl anonymní.
- I když ne všechna opatření byla již uvedena do praxe, zavedli jsme určité nové postupy a vyčlenili na ně zaměstnance i rozpočet.
- V knihovně jsme chartu opakovaně představili všem zaměstnancům (i těm, kteří přímo s dětmi nebo mladými lidmi

1. Proč zavádět chartu služeb?

nepracují, protože ve většině knihoven se každý zaměstnanec může nějakým způsobem do kontaktu s dětmi dostat). Snažíme se, aby se naši zaměstnanci k dětem a mladým lidem chovali správným způsobem, např. brali je jako rovnocenné partnery, a chceme, aby tato zásada byla uplatňována v každodenním kontaktu, plánujeme další rozvoj našich služeb.

- O zlepšení vizuální prezentace naší charty jsme požádali středoškolské studenty (z uměleckého a reklamního oboru), protože jejich nápady představují myšlení mladých lidí – myslíme si, že dobrá vizuální prezentace může mít velký vliv na mladé.

Charta služeb zároveň napomůže vaší organizaci hodnotit a sledovat výkon. Charta služeb, která neobsahuje systém měření výkonu, zůstane pouhým kusem papíru. Zavedení systému měření výkonu vám pomůže si určit smysluplné standardy služeb a také vám poskytne jasné důkazy, pokud provedete sebehodnocení s takovými nástroji jako jsou metody CAF či EFQM. A co je nejdůležitější – pomohou manažerům zjistit, zda jsou plněny strategické cíle.

Charta služeb zároveň napomůže vaší organizaci hodnotit a sledovat výkon. Charta služeb, která neobsahuje systém měření výkonu, zůstane pouhým kusem papíru.

Díky tomu, že charty služeb sdělují veřejnosti, jaké standardy má očekávat, organizace se stávají transparentnějšími. Přestože my všichni často transparentnost chválíme pouze formálně, ředitelé veřejných organizací a politici ji vnímají jako hrozbu.

Pokud uživatelé služeb jsou informováni o tom, na co mají nárok, a vědí co si musejí přinést, aby jim byla poskytnuta určitá služba, vaší organizaci to šetří práci. Je samozřejmé, že vaše organizace se může zdráhat uveřejnit některé informace o činnosti, zejména tehdy, pokud nebyly splněny některé standardy. Ovšem tím, že se vystavujete veřejnosti, posílí se potřeba jednat a řešit problémy, kterými byste se jinak nezabývali.



Nejdůležitější je, že účinné využití chart pomůže vaší organizaci zvýšit spokojenost zákazníků, i tehdy, kdy jejich očekávání rostou – to potom naznačuje, že vaše standardy se musí též zvyšovat. Důležité je, abyste si společně s partnery určili, „co je v určité době a na určitém místě důležité a možné“ (Gaster a Squires, 2003, str. 89), ale musíte si být vědomi toho, že i to se bude postupem času měnit. Jedině takto se můžete zlepšovat.

Ovšem tím, že se vystavujete veřejnosti, posílí se potřeba jednat a řešit problémy, kterými byste se jinak nezabývali.

1. Proč zavádět chartu služeb?

Příklad č. 2: Charta Pokladních služeb londýnského obvodu Sutton

NAŠE STANDARDY

Představujeme vám pokladní služby londýnského obvodu Sutton **Cashier Services**



Naše hlavní služby jsou:

Správné zapsání všech plateb přijatých u přepážky, i těch zaslanych poštou.

Poskytovat dobře fungující služby vstřícným a příjemným způsobem.

Následující služby jsou 'naším slibem služeb, které vy, jako zákazník, máte právo od nás očekávat.'

Vždy vás přátelsky přijmeme.

Můžete nás poznat podle jmenovek.

Pokud na obslužení čekají více než tři lidé, bude-li to možné, bude otevřena další pokladna.

Naším cílem je vás obsloužit během pěti minut. Je ale možné, že v případě velké poptávky, budete čekat i déle.

Není-li angličtina vašim rodným jazykem, můžeme využít tlumočnicka na telefonu, abychom vám pomohli s jakýmkoli dotazem.



Úroveň spokojenosti se standardem našich služeb je:

- 100% za vzhled a přijetí
- 95% za rychlost vyřízení platby
- 100% za přístup k přepážce
- 95% otevřených přepážek
- 95% čekací doby
- 82% hovorů přijatých během pěti zazvonění

Způsob platby:

Poštou:

šekem nebo poštovním příkazem, prosíme nezapomeňte uvést vaše bankovní údaje

U přepážky:

Hotově, šekem, kreditní kartou

Platby po telefonu po celých 24 hodin:

Zavolejte na 020 8770 7887. Nezapomeňte si připravit vaše bankovní údaje.

Přes internet:

Na www.sutton.gov.uk vyberte platební sekci

U přepážky lze také zakoupit:

Známky, černé pytle a zahradní pytle

Další informace:

Naše otevírací doba je 9.00 – 16.00 mimo středy, kdy vzhledem ke školení zaměstnanců otvíráme v 9:30.

Vítáme jakékoli připomínky a návrhy k našim poskytovaným službám, provádíme pravidelné průzkumy mezi zákazníky, abychom získali informace, jak naše služby zlepšit.

Máme speciální skupinu, která se schází každé tři měsíce, aby jednala o zlepšování služeb. Vítáme nové členy.

Tato brožurka vám říká, jaké služby od nás můžete očekávat. Zavázali jsme se věci, pokud se pokazí, napravovat a vítáme návrhy na zlepšení jakékoli z našich služeb. Pokud jsme vám neposkytli takovou službu, jakou jsme slibovali, máte pocit, že jsme něco udělali špatně, neudělali něco, co jsme měli udělat, nebo jsme se k vám chovali nesprávně a neslušně, neváhejte nás prosím kontaktovat.

Během tří pracovních dní vám potvrdíme, že jsme obdrželi vaši stížnost, a do sedmi pracovních dní vám na ni odpovíme.

1. Proč zavádět chartu služeb?

Naše kontaktní adresa:

Cashier Services Manager
 Civic Cash Hall
 London Borough of Sutton
 Civic Offices, St Nicholas Way
 Sutton
 Surrey, SM1 1EA

Kontaktní telefon - všeobecné informace:

020 8770 5495

Připomínky a stížnosti:

Janette Gariick - Customer Services Manager
 (manažerka pro zákaznické služby)

020 8770 5317

If you, or someone you know, need a translation of any part of this document please tick the box for the language required and complete the form below. Telephone: 020 8770 5000 for more information.

Если вы или кто-то из ваших знакомых нуждается в переводе какой-либо части этого документа, пожалуйста, выберите язык, на котором вы хотите получить копию этого документа, заполнить и заполнить форму ниже. Для получения дополнительной информации позвоните по телефону 020 8770 5000.

Albanian

إذا كنت بحاجة إلى ترجمة أي جزء من هذا المستند، يرجى تحديد اللغة التي تحتاجها. هذه الوثيقة هي من إعداد مكتب الخدمات المالية للمطالبة بالمال العام. يرجى الاتصال بنا للحصول على المزيد من المعلومات. يرجى الاتصال بنا للحصول على مزيد من المعلومات. 020 8770 5000

Arabic

Si keni nevojë të lexoni këtë dokument në gjuhë tjetër se anglisht, ju lutemi klikoni në kutinë e nevojshme dhe plotësoni formularin e mëposhtëm. Për më tepër informacion telefononi numrin 020 8770 5000.

Bengali

Si keni nevojë të lexoni këtë dokument në gjuhë tjetër se anglisht, ju lutemi klikoni në kutinë e nevojshme dhe plotësoni formularin e mëposhtëm. Për më tepër informacion telefononi numrin 020 8770 5000 për më shumë informacion.

Gujarati

Si keni nevojë të lexoni këtë dokument në gjuhë tjetër se anglisht, ju lutemi klikoni në kutinë e nevojshme dhe plotësoni formularin e mëposhtëm. Për më tepër informacion telefononi numrin 020 8770 5000 për më shumë informacion.

Hindi

如果您需要此文件的任何部分翻译成其他语言，请点击下方所需的语言框并填写以下表格。如需更多信息，请致电 020 8770 5000。

Chinese

Si keni nevojë të lexoni këtë dokument në gjuhë tjetër se anglisht, ju lutemi klikoni në kutinë e nevojshme dhe plotësoni formularin e mëposhtëm. Për më tepër informacion telefononi numrin 020 8770 5000 për më shumë informacion.

Urdu

Many publications can be downloaded directly from our website: www.sutton.gov.uk. Click on the "accessibility" button to visit our website designed for those with a visual impairment. Otherwise if you need any of the information in this document in large print, braille, or audiotape please tick the box and complete the form.

Name
 Address
 Telephone no.

Please return the form to:
 London Borough of Sutton
 Civic Offices
 St Nicholas Way
 SUTTON SM1 1EA



Je zřejmé, že tyto výhody nevzniknou pouhým vyvěšením nějakého papíru, který byl sepsán konzultantem nebo specialistou na technickou kvalitu, na zeď vaší kanceláře. V kapitole 2 a 3 vám vysvětlíme, že proces sestavování charty je stejně tak důležitý jako její obsah.

Zároveň je ale třeba říci, že charty služeb jsou pouhým nástrojem pro zajištění kvality. Dejte pozor, aby se „nástroj nestal cílem“. To je například patrné, když se organizace zaměří na provádění charty. Rádi bychom ale zdůraznili, že charty služeb jsou přínosné pouze tehdy, když přinášejí zlepšení kvality – NESTAČÍ je jen provádět. Vaše organizace by se pak mohla koncentrovat pouze na provádění charty místo toho, aby dosahovala výsledků, které jsou důležité pro vaše zákazníky.

Rádi bychom ale zdůraznili, že charty služeb jsou přínosné pouze tehdy, když přinášejí zlepšení kvality – NESTAČÍ je jen provádět.

C. Podmínky pro zavádění chart služeb

Mají-li charty služeb zlepšit orientaci zákazníka ve vaší organizaci, musí být splněny určité podmínky.

Mají-li charty služeb zlepšit orientaci zákazníka ve vaší organizaci, musí být splněny určité podmínky. Nejsou-li tyto podmínky nastaveny v době iniciování charty služeb, je pravděpodobné, že bude projekt ukončen bez jakýchkoli viditelných výsledků, jakmile bude charta napsána.

Oddíl 3: Podmínky pro zavádění chart služeb

Obecné podmínky, které by měly existovat:

- závazek ředitele/ředitelky služby popsané chartou – ředitel/ředitelka musí tuto iniciativu podporovat a mít vůli provádět plány na zlepšení služeb
- zaměstnanci, kteří mají na starosti služby popsané v chartě
- týmová práce zaměstnanců zodpovědných za služby popsané v chartě

Specifické podmínky, které se vztahují na charty služeb:

- vaše organizace by měla mít již nějaké zkušenosti s konzultacemi s uživateli služeb např. prostřednictvím uskutečněných průzkumů mezi uživateli služeb, panelů, speciálních skupin či jiných konzultačních metod
 - vaše organizace by měla mít k dispozici nějaké základní informace o svém výkonu v oblasti služeb popsaných v chartě
-



Chtěli bychom zdůraznit, že zavádění chart služeb nelze brát jako „one-man show“, ale že vyžaduje zapojení celého týmu složeného ze zaměstnanců z různých odborů a různého postavení v rámci organizace.

Příklad č. 3: Týmová práce na zlepšení služeb zákazníkům Útvaru bydlení a regenerace londýnského obvodu Sutton

CHARMIT je diverzifikovaná skupina zaměstnanců různých služeb a různého vzdělání, kteří se dobrovolně nabídli pravidelně se scházet a diskutovat o zlepšování poskytovaných služeb. Skupina se hlavně zaměřuje na neustálá zlepšování každodenní praxe. Tato tvůrčí a účinná iniciativa, do které jsou zaměstnanci zapojeni, zajišťuje, že v rámci útvaru bydlení a regenerace existuje vůle pro zlepšení.

Tým organizuje schůzky skupiny, informační schůzky v podobě ranního setkání „u kávy a croissantu“, zajišťuje setkání s vyšším vedením nad otázkami a odpověďmi a pomohl zorganizovat a vést dvě výroční konference pro zaměstnance. Po konzultaci se zaměstnanci a zákazníky tým navrhl a zavedl následující iniciativy na zlepšení služeb zákazníkům:

- vydávání informací o pracovním výkonu a jejich zveřejnění v recepci
- zavedení předstíraného nákupu „mystery shopping“ pro partnery, kteří tak kontrolují standard poskytovaných služeb zákazníkům
- zajištění udržování vynikající komunikace se zákazníky
- podpora připomínek ze strany zaměstnanců a zákazníků k poskytovaným službám prostřednictvím průzkumů a speciálních skupin

Zdroj: http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/case_studies/ z 12. prosince 2006



2

Jak napsat chartu



2. Jak napsat chartu

V TÉTO KAPITOLE VÁS PROVEDEME všemi kroky a fázemi zavádění charty a ukážeme příklady z pilotního programu chart služeb v České republice i z jiných zemí.

A. Definujte koncepci kvality ve vaší organizaci

Má-li vaše charta služeb přinést kvalitativní změny ve vaší práci, musí být začleněna do vhodného systému řízení kvality. Jak jsme se již zmiňovali dříve, nástroj pro zajištění kvality nesmí nahrazovat systém řízení kvality. Pokud má vaše organizace jasně definovanou představu kvality, platný soubor strategických cílů a dobře rozvinutý systém měření výkonu, můžete následující podkapitoly (A – D) přeskočit.

je nezbytné, aby vaše organizace měla JEDINOU definici kvality

V opačném případě velmi doporučujeme, aby si vaše organizace navrhla systém řízení kvality dříve než začne navrhovat chartu. Následující kroky mohou zabrat určitý čas, ale pro úspěšnost projektu charty budou neocenitelné.

Za prvé, je nezbytné, aby vaše organizace měla JEDINOU definici kvality. Bude-li tomu tak, všichni zaměstnanci v organizaci budou mluvit stejným jazykem, čímž se vyhnete zmatení pojmů. Jak jistě zjistíte, je těžké definovat kvalitu služeb, ale jednoduché poznat, že žádná není.

Zadání:

Pokuste se definovat kvalitu diskuzemi se zaměstnanci ze všech útvarů a hierarchických úrovní vaší organizace.



Až se budete snažit pojmenovat jednotlivé koncepty kvality ve vaší organizaci a strukturovat je tak, abyste našli jejich společného jmenovatele, bude pro vás užitečné vědět, že v odborné literatuře se používají některé klíčové koncepty kvality.

je několik způsobů
definice kvality

Podle „na slovo vzatých odborníků“ z oblasti kvality je několik způsobů definice kvality:

1 Kvalita jako „shoda se specifikací“ – výrobek či služba jsou kvalitní pokud splňují specifikované technické normy a standardy. Je to přístup typický ve strojírenství a v kontextu smluvního řízení. Z tohoto pohledu je kvalita souborem technických znaků (Crosby, 1979), které musí být splněny. V takovém případě má inspekce za úkol oddělit dobré výrobky od špatných. Taková je logika přístupu dle norem ISO 9001 a ISO 14001. Jako další příklad lze uvést zdravotní a bezpečnostní standardy, které musí výrobky a služby ve všech zemích splňovat a které jsou také často vymezeny jako soubor technických požadavků.

2 Kvalita jako „účelnost či použitelnost“ (Juran, 1988) – služba je považovaná za kvalitní, pokud splňuje podnikové či společenské cíle. Juran zdůrazňuje, že i když výrobek či služba splňují technické požadavky (např. bezpečnosti), může je zákazník považovat za nekvalitní, protože nesplňují účel, který měl na mysli – třeba v případě dodavatele, který seká trávu podél vozovky, ale protože nejdříve neodstraní veškeré odpadky, rozsekané kousky se rozletí všude – došlo k naplnění smlouvy, ale výsledek není takový, jaký by místní úřad zamýšlel.

3 Kvalita jako „splnění či překonání očekávání zákazníka“. Tato definice se odvozuje z psychologie zákazníka a velmi dobře ji ilustruje práce Zeithamla, Parasuramana a Berryho (1990). Je samozřejmé, že očekávání rostou postupem času, zejména, jsou-li splněna, takže z toho pravděpodobně vyplývá potřeba postupného zvyšování standardů. Takový přístup je tím náročnější, pokud definice začne „překonávat očekávání zákazníka“ - např. pokud se zá-

kazník dostaví na schůzku na daňový úřad a je mu nabídnut šálek čaje! (samozřejmě, že zákazník bude příště zase očekávat, že mu někdo nabídne šálek čaje, takže má-li být toto očekávání překonáno, čaj bude tentokrát muset být horký!).

4 Kvalita jako „vznik nadšené emocionální angažovanosti zákazníka v poskytování služby“ – definice vychází ze sociální psychologie a lze ji najít v práci Pirsiga (1974). Zákazník je v tomto případě tak přesvědčen o kvalitě služby, že se s ní silně identifikuje – např. může být připraven pracovat jako dobrovolník, aby v poskytování služby pomohl nebo může pomoci získávat finanční prostředky nebo se zapojit do práce „Přátel“ organizace, (např. Přátelé městského muzea, Přátelé radnice, atd.). Je zajímavé, že podle Pirsiga kvalitu nelze definovat – nelze ji slovně vyjádřit či jinak změřit. Můžeme ji spíše vysledovat díky jejím příznakům – emocionální angažovanosti, kterou služba vyvolá v těch, kterým byla poskytnuta.

Obecně lze říci, že když postupujeme podle výše uvedených definic, naše úsilí se zvyšuje. Je pravdou, že většina organizací začne s objektivní definicí, a pak postupně přijímá subjektivnější koncepcí kvality. Výběr nástroje zajištění kvality musí být v souladu s přijatou definicí kvality. Např. přístup dle norem ISO je zejména vhodný pro zajištění procesu a pro návrh zlepšení, což znamená, že se často hodí tam, kde se definice kvality zaměřuje na „shodu se specifikací“.

Přístup dle modelu EFQM nebo CAF má největší vliv na to, aby byly v organizaci zajištěny předpoklady pro poskytování služeb, tzn. hodí se většinou tam, kde se definice kvality soustředí na „účelnost“.

Charty služeb jsou vhodné tam, kde se definice soustředí na „plnění či překonání očekávání zákazníka“.

Pro správnou kulturu s dlouhou právní tradicí může být obtížnější přijmout subjektivní definici kvality. Stejně tak pro pracovníky státní správy s technickým vzděláním může být příjemnější pracovat s objektivnějšími definicemi. Na základě současné situace

...když postupujeme podle výše uvedených definic, naše úsilí se zvyšuje ...
...Výběr nástroje zajištění kvality musí být v souladu s přijatou definicí kvality.



se budete muset rozhodnout, pro jakou fázi procesu kvality jste v organizaci připraveni.

B. Stanovte si hierarchii cílů

Poté, co jste si stanovili společnou vizi kvality, je dobré se zamyslet nad tím, jak může vaše organizace jako celek – její útvary i jednotliví zaměstnanci – pracovat na uskutečnění této vize. V této fázi je dobré definovat hierarchii cílů. Znamená to načrtnout hierarchii konečných výsledků, prostředků k jejich dosažení a vztahů mezi nimi. Je samozřejmé, že cíl musí odpovídat schválené definici kvality. Pokud má schválená definice kvality uspokojovat vaše zákazníky, mělo by se to odrážet i v hierarchii cílů.

V hierarchii cílů jsou různé úrovně specifik. Jedná se zejména o

- vysoké cíle na vrcholu hierarchie
- cíle střední úrovně ve středu hierarchie
- cíle nízké úrovně na konci hierarchie

2. Jak napsat chartu

Příklad č. 4: Hierarchie cílů Odboru životního prostředí MÚ Pelhřimov



Zadání:

Utvořte pracovní skupinu zaměstnanců ze všech útvarů a hierarchických úrovní organizace a pokuste se načrtnout hierarchii cílů na základě schválené vize kvality. Budete se muset kvůli tomuto zadání několikrát sejít, ale vedoucí pracovníci na střední úrovni a zaměstnanci uvidí, jak jejich činnost zapadá do celkových cílů organizace. Toto cvičení je užitečné nejenom pro projekt charty služeb, ale pro celou organizaci, která tak může těžit z transparentnosti.



Zde jsou některá zlatá pravidla pro sestavení „stromu“ cílů:

- při sestavování cílů používejte samolepící poznámkové papírky a na každý si napište pouze JEDEN cíl. (To proto, že během procesu sestavování budete chtít často měnit umístění cíle – díky samolepícím papírkům jste flexibilní).
- cíle formulujte jako činnosti, tzn. používejte infinitiv pro popis výsledků a prostředků (viz příkladová studie výše)
- na samolepící poznámkový papírek nikdy nepište „a“, protože by to znamenalo, že jste na něj napsali více jak jeden cíl. Také nikdy nepoužívejte žádné jiné spojky podobného významu (dokonce ani čárky!), jejich použití by znamenalo, že na stejnou úroveň dáváte i jiný cíl.
- nezapomeňte do svého „stromu“ začlenit chartu služeb. Protože je pouhým nástrojem, nemůžete ji zařadit na vrchol stromu, ale někam doprostřed nebo na nižší úroveň, protože musí přispívat k vyšším cílům.
- požádejte někoho nezainteresovaného, aby zkontroloval logiku vašeho stromu a dal vám připomínky. Nemusíte souhlasit se všemi návrhy, ale takový člověk si může všimnout, že vztah mezi konečnými výsledky a prostředky k jejich dosažení je nesprávný a potřebuje změnit.

C. Definujte ukazatele výkonnosti a úkoly

Cíle uvedené ve vašem stromu představují všeobecné směřování. Abyste zjistili, zda jste dosáhli stanovených cílů, musíte definovat ukazatele výkonnosti a úkoly.

Oddíl 4: Definice ukazatelů výkonnosti a výkonnostních úkolů

Ukazatel výkonnosti vyjadřuje, jak měřit dosažení cíle. Výkonnostní úkol udává kvantifikovanou úroveň ukazatele výkonnosti dosaženou za určitou dobu.

To znamená, že:

- Výkonnostní úkoly se MUSEJÍ vztahovat k cílům (proto jsme vám řekli, abyste sestavili „hierarchii cílů“ ještě dříve, než definujete ukazatele výkonnosti a výkonnostní úkoly).
- Úkol vždy představuje určité číslo, které se vztahuje k nějakému časovému období.

Zadání:

Každý člen projektového týmu si ze stromu vybere jeden cíl a bude definovat 2 – 3 ukazatele výkonnosti a výkonnostní úkoly k jeho dosažení. Ostatní členové týmu zkontrolují, zda navržené ukazatele a úkoly jsou formálně správné.



Někteří účastníci pilotního programu v České republice chtěli vědět, proč je nezbytné definovat úkoly, když v rámci právní úpravy jsou standardy již dané. Je správné, že právní úprava často definuje minimální standardy veřejných služeb. Ale ve vaší organizaci se můžete rozhodnout jít dále než jsou tyto minimální standardy nebo definovat úkoly pro služby, které nejsou do takové míry právně upravené a nastartovat tak jejich zlepšování. Právní úprava může tedy někdy být považována za minimální přijatelné standardy.

Praxe je nám pak výzvou, na jakou úroveň nastavit úkol. V ideálním případě by cíle měly být náročné - donutit vaši organizaci ke zlepšení - ale realistické.

Úkoly se stanoví na základě srovnání, buď časových období nebo v rámci organizace. Pokud jste tedy v situaci, kdy stojí vaše organizace v tomto roce na počátku, měli byste úkoly pro příští rok zvýšit. Nemáte-li stanoveny základní cíle, budete muset experimentovat a stanovit prozatímní úkoly, které budete upravovat, až budete mít k dispozici informace o výkonu.

Nakonec, ještě než budete dokončovat ukazatele výkonnosti a výkonnostní úkoly, bude dobré vyzkoušet, jak „vhodné pro daný účel“ vaše definice jsou. K tomu se používá test známý pod názvem SMART (Specifik=specifický, Measurable=měřitelný, Attainable=dosažitelný, Relevant=relevantní, Timely=včasný). Je široce využíván pro kontrolu kvality výkonnostních úkolů (viz níže).

... ve vaší organizaci se můžete rozhodnout jít dále než jsou tyto minimální standardy nebo definovat úkoly pro služby, které nejsou do takové míry právně upravené a nastartovat tak jejich zlepšování. Právní úprava může tedy někdy být považována za minimální přijatelné standardy.

... SMART je široce využíván pro kontrolu kvality výkonnostních úkolů ...

Oddíl 5: Test SMART určený ke kontrole kvality výkonnostních úkolů

Následující kontrolní seznam vám pomůže se stanovením úkolů. Uvádí se v něm, že úkoly by měly být:

S = specifické - jasné, jednoznačné, přímé a pochopitelné

M = měřitelné - kvalita, kvantita, čas a peníze

A = dosažitelné - kontrolovatelné a uskutečnitelné organizací, útvarem nebo jednotlivými zaměstnanci

R = relevantní

T = včasné - dokončené v rámci dohodnuté lhůty.

Specifické úkoly jsou takové, které dávají přesnou odpověď na otázky typu co, kdo a kde. Dejme tomu, že chcete zlepšit studijní výsledky žáků středních škol. Pokud navrhnete *zlepšit středoškolské studijní výsledky*, bude se jednat o nespecifikovaný úkol, protože neříká, o jaké zlepšení se snažíte a během jakého období. V tomto případě by specifickým úkolem bylo asi toto: *do roku 2010 zvýšit podíl studentů, kteří opouštějí střední školu s řádně vykonanými zkouškami na 80%*.

Že je úkol měřitelný znamená, že je možnost měřit činnosti směřující k cíli. Nestačí uvést pouze nějaké číslo. Měli byste zvážit, jaké postupy vám pomohou monitorovat, měřit a zaznamenávat činnosti. Pokud činnosti nemůžete kvantifikovat, cíl byl pravděpodobně špatně formulován. Například - číselně vyjádříte něco, co nelze kvantifikovat (*zvýšit počet úsměvů na tvářích obsluhujících zaměstnanců na 60%*). Máte zde číslo, ale jak budete definovat, měřit a zaznamenávat úsměv?

Při měření úkolu, který zmiňujeme v předešlém odstavci (*do roku 2010 zvýšit podíl studentů, kteří opouštějí střední školu s řádně vykonanými zkouškami na 80%*) by se postupovalo asi takto: každoročně by se zjišťovaly studijní výsledky studentů v jejich závěrečném školním roce.

Dosažitelný úkol je takový, který lze splnit během dané lhůty a s prostředky, zdroji a možnostmi vašeho týmu a všech, kdo s vámi



spolupracují, jako jsou ostatní útvary a externí partneři. V mnoha veřejných službách není rozumné dávat si takové úkoly, které je třeba velmi rychle splnit, a to zejména tehdy, jsou-li do nich zapojeni vaši partneři. Například, stanovíte-li si úkol *snížit během jednoho roku obezitu u -náctiletých ve školách o 50%* brzy zjistíte, že jakkoli jste kampaň dobře navrhli, bojujete nejenom proti fyziologii dnešních teenagerů ale také proti jejich psychologii a reklamě řetězců rychlého občerstvení. Takový úkol bude velmi nerealistický a může demoralizovat ty, kteří se snaží ho splnit, a vystavit je posměchu médií. Proto je lepší uvažovat o méně náročném úkolu. Na druhé straně, stanovíte-li si velmi nenáročný úkol, řekněme *zvýšit během dvou let na 85% počet rybářských povolení vydaných úřadem ke dni žádosti (výchozí rok je rok 2006, kdy bylo dosaženo 84%)*, je pravděpodobné, že bude demoralizující z opačného důvodu – může naznačovat, že jeho splnění je nedůležité nebo že organizace není dostatečně výkonná, aby mohla dosáhnout lepších výsledků.

Zlatá střední cesta tedy je stanovovat si „pružné úkoly“, které je možné splnit, ale které jsou stále výzvou pro vaši organizaci.

Relevance úkolu (lépe řečeno cíl, který se za úkolem skrývá) je relativnější než ostatní prvky testu SMART. Klíčovou otázkou je zjistit, pro koho je cíl relevantní a dále jaký je význam „relevance“ v tomto kontextu. Relevance se lépe definuje tím, čím není, než tím, čím je. Například, *úkol snížit do prosince 2007 počet mrtvých při dopravních nehodách na celostátních silnicích* nebude relevantní pro městskou policii v některých státech, protože celostátní silnice nespádají do jejich pravomoci. Cíl je pro organizaci nebo útvar relevantní, pokud s ním může něco dělat. Stupeň relevance je pro organizaci nebo útvar vyšší, pokud se cíl týká jejich hlavní činnosti. Relevance cílů by se měla zjišťovat dotazováním těch, koho se týkají nebo odpovídajících partnerů. Úkol *snížit během jednoho roku obezitu u -náctiletých ve školách o 50%* se nemusí zdát oběžní mládeži relevantní, pokud se jí dotázete, ale bude relevantní pro rodiče nebo zdravotnická zařízení, či učitele, protože obezita má dopad na zdraví, náklady ve zdravotnictví, chování ve škole, atd. Je tedy důležité se rozhodnout, o jaké partnery vám jde, a pak se jich zeptat, které cíle jsou pro ně nejrelevantnější.



2. Jak napsat chartu

A konečně - *včasnost* cílů implikuje jasný časový rámec, kdy by se mělo začít a kdy skončit. Ve většině příkladů uvedených v této části je dán termín, do kterého by měl být specifický úkol splněn.



D. Zmapujte zainteresované strany

Až zjistíte, jakým způsobem se projekt charty služeb vztahuje k ostatním projektům a činnostem vaší organizace, musíte si určit, pro jakou službu a partnera chcete chartu koncipovat.

Velké části státních úředníků ani není jasné, kdo jsou jejich klienti. Ale zákazníci nejsou pro vaši organizaci tou jedinou důležitou skupinou. Rychle zjistíte, že velké části organizačních cílů nelze dosáhnout bez spolupráce s ostatními veřejnými organizacemi. Například Odbor sociálních služeb Města Chomutov se setkal s problémem, že ne každý, kdo má nárok na využití jeho služeb, o svém právním nároku ví nebo má odvahu těchto služeb využít. Proto tento odbor spolupracuje s pečovateli, sociálními pracovníky a dalšími profesionály, kteří jsou v kontaktu se sociálně, či ekonomicky slabými lidmi, aby je informovali o jejich právech.

Všechny tyto jednotlivce či skupiny nazýváme zainteresované strany. Původně se mezi zainteresované strany počítali pouze lidé, kteří měli nějaký zájem na určitých problémech, službách nebo organizaci. Jejich zájem naznačoval, že byli činností organizace nějak ovlivněni. V současnosti je pojetí zainteresované strany rozšířeno i na lidi, jejichž jednání ovlivňuje dotýčnou organizaci.

V současné době je ale koncepce partnerů širší a zahrnuje i lidi, jejichž činnost ovlivňuje určitou organizaci. Mohou to být skupiny lidí, organizace i jednotlivci. (Pozor – zákony nejsou partneři!)

Klienti určité služby se považují za zainteresované strany, protože mají zájem na tom, jak je služba poskytována. Tento zájem se ale může lišit v závislosti na věku, pohlaví, etnické příslušnosti, atd. Znamená to, že klienty můžete rozdělit do různých skupin. Nejsou zde pouze současní klienti, ale také potenciaální zákazníci, ke kterým se vaše organizace ještě z různých důvodů nedostala. Zde přichází na řadu tzv. kon-

... Velké části státních úředníků ani není jasné, kdo jsou jejich klienti.

Původně se mezi zainteresované strany počítali pouze lidé, kteří měli nějaký zájem na určitých problémech, službách nebo organizaci. Jejich zájem naznačoval, že byli činností organizace nějak ovlivněni. V současnosti je pojetí zainteresované strany rozšířeno i na lidi, jejichž jednání ovlivňuje dotýčnou organizaci.

... Nejsou zde pouze současní klienti, ale také potenciaální zákazníci, ke kterým se vaše organizace ještě z různých důvodů nedostala

2. Jak napsat chartu

cepcy „mezery v poskytování služeb“, jde o mezeru mezi právním nárokem a využitím služby. Skutečnost, že 100% obyvatel může mít nárok na určitou službu ještě neznamená, že vaše organizace je schopná ji všem oprávněným občanům poskytnout.

“Nemáme nikoho, kdo by nebyl uživatelem, protože všichni občané naší země jsou součástí systému veřejného sociálního zabezpečení”.

Státní úředník z jedné pobaltské republiky.

Zadání:

Vratte se k vaší hierarchii cílů a určete jednu až tři klíčové služby, které vaše organizace poskytuje. Na základě níže uvedené matice analyzujte partnery v těchto klíčových službách. Postupujte v následujících krocích:

- sestavte seznam všech partnerů, kteří se nějak účastní dané služby (nezapomeňte na potenciální partnery)
 - umístěte každého partnera do jednoho ze čtyř kvadrantů tak, že určíte jeho
 - A** Vliv na organizaci (mají dostatečně velkou moc, aby mohli uškodit vaší organizaci? Nebo jsou tak slabí, že je vaší organizací jedno, co si o ní myslí?)
 - B** Význam partnera pro vaší organizaci (Potřebuje vaše organizace s partnerem spolupracovat, aby dosáhla svých cílů?)
-



Tabulka č. 1 – Matice zainteresovaných stran

		Zájem zainteresovaných stran o organizaci	
		vysoký	nízký
vliv zainteresovaných stran na organizaci	velký	A	C
	malý	B	D

Kvadrant A – cílová skupina charty služeb

Zainteresované strany v kvadrantu A mají na organizaci velký vliv a také se o ni velmi zajímají. To naznačuje, že si s nimi musíte vytvořit dobrý pracovní vztah, např. pravidelně s nimi konzultujte nebo s nimi úzce spolupracujte. Jsou to **klíčové zainteresované strany** pro vaši chartu služeb.

Partneři v kvadrantu B mají o vaši organizaci velký zájem, ale malý vliv. Např. rodiče školních dětí se zajímají o dění ve škole, ale nemají vliv na manažerská rozhodnutí, či rozhodnutí o výuce. Přesto by vaše organizace mohla těmto lidem dát možnost se vyjádřit, např. umožnit rodičům volit větší počet členů školní rady, což je v současné době praxe běžná v mnoha školách Velké Británie. Lze tedy provést opatření k tomu, aby zainteresovaní, ale málo vlivní uživatelé služeb z kvadrantu B byli přesunuti do kvadrantu A.

Zainteresované strany z kvadrantu C mají velký vliv na vaši organizaci, ale mají pravděpodobně jiné zájmy, takže zapojit je do vaší organizace nebude lehké. U mnoha organizací veřejného sektoru spadá často do tohoto kvadrantu ministerstvo financí, protože financování jejich služeb závisí na zdrojích, které pro ně ministerstvo financí vyčlení. Ministerstvo financí má ale příliš práce na to, aby věnovalo pozornost všem veřejným organizacím, které od něj získávají prostředky. Taková zainteresovaná strana ale představuje pro organizace určité riziko, proto je dobré mít připravené vhodné konzultační a komunikační prostředky, aby tento partner věděl



2. Jak napsat chartu

o vaší činnosti, a vyloučila se pravděpodobnost, že o vás bude svě-
volně rozhodovat.

Zainteresované strany v kvadrantu D nepředstavují pro vaši or-
ganizaci primární cílovou skupinu.



E. Koncipujte chartu

Poté, co jste výběr klíčové služby a cílové skupiny založili na promyšleném rozhodnutí, můžete začít s prvním návrhem charty. Tento úkol by neměla dělat jedna osoba, ale projektový tým složený ze zaměstnanců různé hierarchické úrovně útvaru, který je zodpovědný za poskytování daných služeb.

Charta by měla být stručná, napsaná jasným jazykem. Obzvláště se vyhýbejte technickému žargonu a odkazům na právní zdroje, protože to uživatelé služeb nezajímá. Někdy je nutné převést komplikovanou právníckou a byrokratickou řeč do jazyka, který je srozumitelný i laikům. Někdy má ale veřejná správa s jasnou komunikací problém.

I když specifický obsah charty může být různý, projektové týmy se musí ujistit, že do ní byly zahrnuty následující klíčové prvky.

Charta by měla být stručná, napsaná jasným jazykem.

Obzvláště se vyhýbejte technickému žargonu a odkazům na právní zdroje

Oddíl 6: Klíčové prvky charty služeb

Charta služeb by měla popisovat:

Co organizace dělá

- název a logo organizace;
- co organizace nebo program, kterého se charta týká, dělá;
- kdo jsou klienti nebo potenciální klienti;
- vztah k mateřské organizaci.

Kontakt a komunikaci s organizací

- relevantní kontaktní údaje; poštovní nebo uliční adresa, telefon, fax, email a internetové stránky;
- otevírací hodiny;
- služby online (pokud jsou poskytovány)

standard služby, který klient může očekávat

- kvalita **vztahu** s klientem (dodržování pravidel, rady, vystupování personálu);
- kvalita **poskytovaných služeb** (vstřícnost, srozumitelnost, přesnost, vhodnost)
- včasnost poskytované služby (rychlost a dostupnost služby).

Základní práva a povinnosti klienta

- právo přezkoumání, odvolání a reklamace; právo na soukromí, důvěrnost informací a právo být seznámen s informacemi, které souvisejí se službou nebo uživatelem
- povinnost jednat s personálem organizace zdvořile; dostavit se na sjednanou schůzku včas; odpovídat na žádosti o informace ze strany organizace přesně, důkladně a včas



Jak podat stížnost

Charta služeb musí obsahovat informace o procesech zpětné vazby a vyřizování stížností

(se zaměřením na následující aspekty)

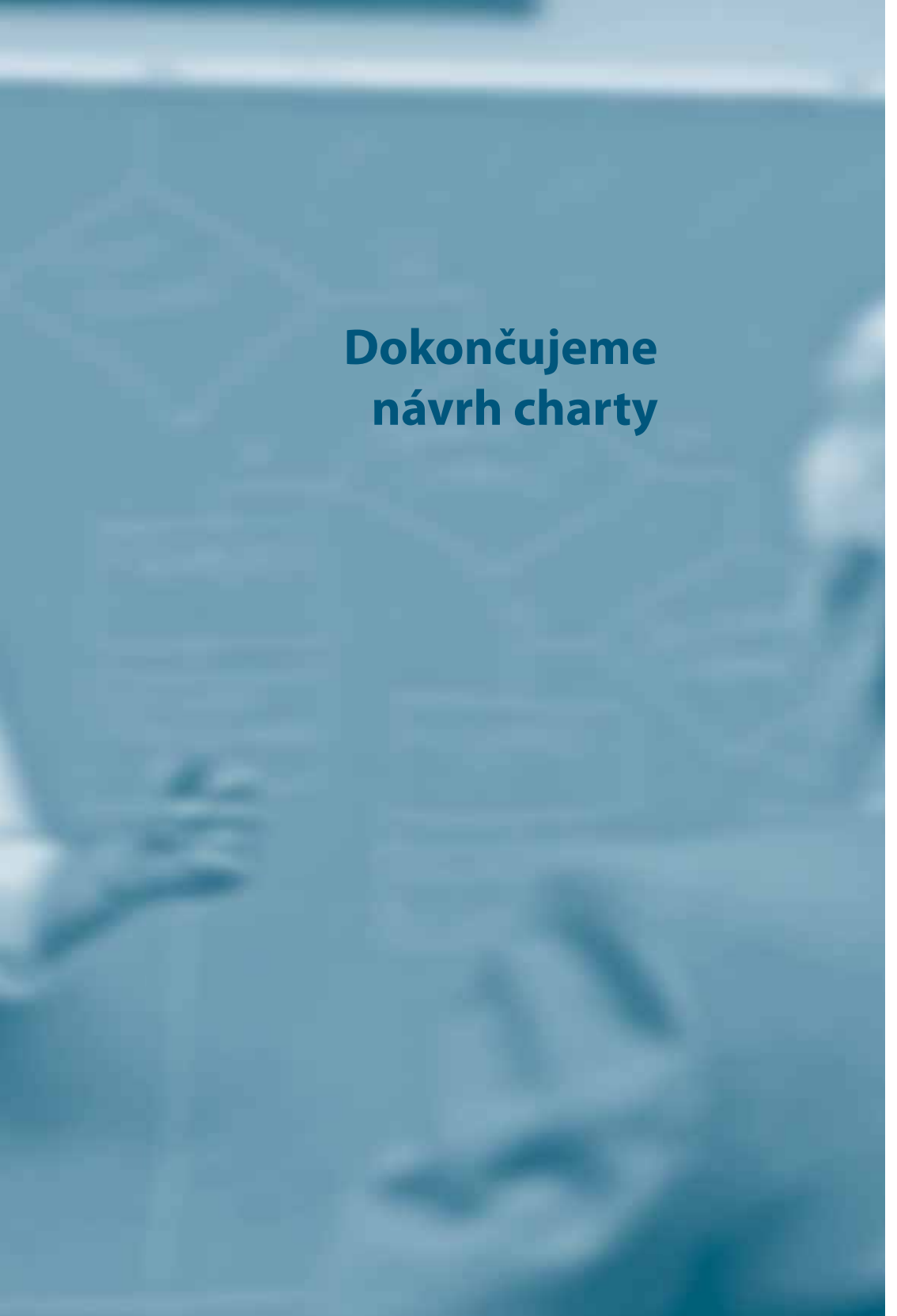
- postup
- snadnost použití
- nástroj zlepšování služeb

Zdroj: Department of Finance and Administration, 2000, str. 9 – 12.

V neposlední řadě by měli autoři charty věnovat pozornost tomu, že charta sleduje specifické pořadí prvků, které jsme naznačili výše. Můžete být v pokušení začít u specifikace standardů služeb, jako to udělali účastníci semináře v České republice. Ale to je z hlediska uživatele matoucí – uživatelé chtějí v první řadě vědět, jaké služby jsou poskytovány a jak k nim mohou získat přístup.

... V neposlední řadě by měli autoři charty věnovat pozornost tomu, že charta sleduje specifické pořadí prvků, které jsme naznačili výše.

A large, bold, dark blue number '3' is centered on the page. The background is a blurred, light blue-tinted image of a person wearing a white lab coat, likely a healthcare professional, standing in a clinical or laboratory setting. The overall aesthetic is clean and professional.

The background of the page is a blurred photograph of a group of people sitting around a table in a meeting or conference room. The image is out of focus, showing the silhouettes and some details of the participants and the table. The overall color palette is a mix of light and dark blues.

Dokončujeme návrh charty

3. Jak k návrhu charty

V TÉTO KAPITOLE SE DOZVÍTE, jak získat podporu charty služeb uvnitř i vně organizace díky tomu, že návrh konzultujete jak se zaměstnanci, tak s uživateli služeb. Kapitola vám poskytne i kontrolní seznam pro zlepšení systému stížností a návrhů. Také se dozvíte možnosti, jak seznámit s chartou služeb správnou cílovou skupinu.

A. Konzultujte návrh charty se svými zaměstnanci

Existuje nesčetně příkladů chart služeb, které nemají pro zaměstnance vůbec žádný význam, protože se na jejím návrhu nijak nepodíleli

I když konzultace se zaměstnanci zaberou určitou dobu, pro tým pracující na chartě služeb to je dobře investovaný čas. Existuje nesčetně příkladů chart služeb, které nemají pro zaměstnance vůbec žádný význam, protože se na jejím návrhu nijak nepodíleli. Je několik velmi dobrých důvodů proč návrh charty konzultovat se zaměstnanci:

- Zaměstnanci musí mít pocit, že charta je jejich – a že jsou to právě oni, kdo ji budou uvádět v život při kontaktu s klienty, proto se jim musí nechat prostor k vyjádření.
- Řídící pracovníci na střední úrovni se na chartě musí podílet a podporovat změny, které budou nutné pro splnění úkolů a závazků daných chartou.
- Řídící pracovníci na nejvyšší úrovni musí chápat, jak projekt charty přispívá k naplnění strategických cílů organizace (tzn. jak významná je jasně definovaná hierarchie cílů).
- Změna v řízení vždy přináší strach a úzkost, proto je třeba, aby zaměstnanci (a odbory) věděli, co projekt charty vlastně znamená.

V závislosti na velikosti a organizační kultuře vaší organizace mohou konzultace probíhat následovně

- **neformálně**, např. prezentací projektu a diskuzí se zaměstnanci během pracovní porady
- **formálně**, např. písemným průzkumem mínění zaměstnanců.

S ohledem na hierarchickou kulturu většiny veřejných organizací v zemích střední a východní Evropy, doporučujeme písemný průzkum mínění zaměstnanců, protože zaručuje anonymitu a pravdivé informace. Do průzkumu by měli být zahrnuti všichni zaměstnanci, kteří by tak měli dostat možnost vyjádřit své názory.

Aby byl průzkum úspěšný, mělo by na něj odpovědět nejméně 50% respondentů (pokud průzkumy mínění mají ukázat, že jim zaměstnanci důvěřují a považují je za důležité, je lepší, je-li účast v nich více jak 70%). I v případě, kdy se průzkumu účastní 50% respondentů, je nezbytné zkontrolovat, je-li vzorek dostatečně reprezentativní (např. profil respondentů podle jejich pohlaví, věku, pracovního zařazení).

Takové vysoké účasti se dosáhne pouze v případě, že byl dotazník pro daný účel dobře sestaven (tzn. vhodná délka a formulace otázek, jejich smysl) a celý průzkum dobře zorganizován. Je absolutně nezbytné, aby byla vytvořena atmosféra důvěry. Zde je několik příkladů, jak toho lze dosáhnout:

Oddíl 7: Organizace průzkumu mínění zaměstnanců

Zvýšit povědomí v rámci místního úřadu:

- Písemné oznámení (nebo oznámení v zaměstnaneckém časopise) by mělo být rozesláno přibližně dva týdny před rozdáním dotazníku
- Uspořádání schůze zaměstnanců jako události předcházející rozdání dotazníku

Viditelná a důvěryhodná angažovanost vedení v průzkumu:

- Podpora písemného oznámení v zaměstnaneckém časopise
- Účast a podpora úvodního oznámení na pracovní schůzi

3. Jak k návrhu charty

Jasná podpora ze strany vedoucích pracovníků na střední úrovni:

- Po zveřejnění oznámení by vedoucí pracovníci na střední úrovni měli na pracovní schůzi jasně vyjádřit, že očekávají vysokou účast v průzkumu mínění zaměstnanců
- Je-li třeba, vysvětlit a zdůraznit důležitost průzkumu
- Vedoucí pracovníci na střední úrovni by měli ukázat, že jim záleží na vyplnění dotazníku:
 - > měli by vyvíjet jemný tlak (ptát se zaměstnanců, jak pokračují ve vyplňování)
 - > v době, kdy zaměstnanci vyplňují dotazník, by je měli chránit před vnějším tlakem
 - > pro všechny zajistit jeden čas/den, kdy dotazník vyplní (velice to doporučujeme: snižuje to napětí na minimum a zaručuje vysokou účast).

Podpořit očekávání zaměstnanců, že průzkum bude nestranný a jejich návrhy budou vzaty v úvahu:


- zříďte projektový tým pro zaměstnanecký průzkum, který připraví a provede průzkum a vyhlásí jeho výsledky
- představte projektový tým na pracovní schůzi
- v dopise, který oznamuje provedení průzkumu, i na pracovní schůzi dejte zaměstnancům jasné a pevné ujištění, že průzkum povede ke změnám

Jasná a pokud možno i aktivní podpora zaměstnaneckých rad a pracovních odborů:

- podpora písemného oznámení průzkumu
- angažovanost v průzkumu deklarovaná na pracovní schůzi, výzva k účasti v něm a důraz kladený na důležitost průzkumu a na záruku anonymity (viz níže)

Důvěryhodná záruka anonymity:

- zapojení neutrální, třetí strany (je-li to možné, s kvalifikací ve všech fázích průzkumu), např. akademické instituce
- zmínit se o zapojení třetí strany v písemném oznámení/oznámení v zaměstnaneckém časopise

- 
- představit třetí stranu na pracovní schůzi, aby bylo známé její postavení a schopnost být v procesu neutrální
 - srozumitelná prezentace opatření podniknutých k zajištění anonymity
 - záruka „nepropustných“ opatření zajišťujících anonymitu:
 - > anonymní dotazníky bez číslování či skrytých kódů
 - > zajistit nepozorovatelné místo pro vyplnění dotazníku
 - > při práci s daty omezit rozčlenění otázek (pravidlo: omezit rozsah tak, aby od každého socio-demografického znaku byl jen jeden, např. pohlaví, věk, výše platu nebo postavení v organizaci, nebo rozdělení materiálu podle odborů, divizí organizace, atd.)
 - > po dokončení analýzy zničit dotazníky
 - > flexibilita v rozhodování projektového týmu o výběru nejlepšího způsobu postupu v případě nedostatečného počtu respondentů (např. písemná upomínka nebo ústní žádost všem zaměstnancům nebo střednímu managementu; formální žádost v zaměstnaneckém časopise)
 - > Je-li to nutné, je třeba učinit rozhodnutí o prodloužení data/času. O změnách se musí dozvědět všichni zaměstnanci.

Zdroj: Klages, Helmut and Löffler, Elke (2002), Giving Staff of Local Authorities a Voice: A Checklist of Success Factors for Staff Surveys, Local Governance, University of Birmingham, Vol. 28, No. 1, pp. 13–22.

Příklad č. 4: Jak Domov důchodců v Luhačovicích zorganizoval průzkum mínění s 95% účastí

V roce 2006 se ředitelka Domova důchodců v Luhačovicích, Ing. Semelová, připojila k pilotnímu projektu chart služeb. V té době vytvořil projektový tým první návrh charty a domov důchodců se také začal seznamovat s novými národními standardy kvality sociální péče, které měly být zavedeny v roce 2007. Z tohoto důvodu se Ing. Semelová rozhodla provést průzkum mezi zaměstnanci týkající se jak obsahu charty služeb, tak nových standardů kvality. Problémem bylo, že standardy kvality byly poněkud všeobecné, protože se vztahovaly na různé typy institucí sociální péče. Proto se na chartu pohlíželo jako na užitečný nástroj pro definování úkolů domova důchodců s ohledem na zvyšování kvality poskytované péče a zároveň se zajistilo, aby tyto úkoly byly v souladu s jejími právními závazky.

Průzkum proběhl ve dvou krocích: Nejdříve bylo uspořádáno několik kulatých stolů se zaměstnanci, což pomohlo vytvořit důvěru a vzbudit zájem. Po prvním kole konzultací byli zaměstnanci požádáni, aby vyplnili dotazník, který se zaměřil jak na chartu, tak i na nové standardy. Dotazníky byly zpracovány tak, aby nikdo nemohl identifikovat respondenty. Ředitelka Semelová byla toho názoru, že anonymita dotazníků přinesla veliké výhody, protože zajistila spolehlivé informace k chartě a k zavedení nových standardů kvality.

B. Konzultujte chartu s cílovou skupinou (skupinami)

Konzultace se zaměstnanci je pouhým prvním krokem k dokončení charty.

V mnoha případech je velice prospěšné, dojde-li i ke konzultacím s uživateli služeb.

Konzultace s uživateli služeb o návrhu charty vám pomohou

... je velice prospěšné,
dojde-li i ke konzultacím
s uživateli služeb

- posuzovat kvalitu z hlediska uživatelů služeb
- zjistit, zda jazyk charty je uživatelsky přívětivý
- stanovit náročné úkoly a nejenom úkoly, které vaše organizace může lehce splnit
- navrhnout nové služby, které klienti považují za důležité a zlepšit tak kvalitu jejich života (viz níže uvedený příklad).

Příklad č. 5: Konzultace vedené Pasovou službou Velké Británie

Vedoucí komunikace Pasové služby Velké Británie, Christine Nickles, říká: „Velmi jsme se zlepšili v dotazování klientů na jejich potřeby.“ V roce 2000 pasová služba provedla průzkum u zákazníků, aby zjistila, zda jim vyhovuje obvyklá desetidenní lhůta vyřízení. Průzkum ukázal, že je poptávka po speciální, rychlejší službě a že lidé jsou ochotni si za ni připlatit. Výsledkem je, že pasová služba nyní nabízí týdenní a jednodenní služby. Podle Christine lidé chtějí rychlé a pružné služby. „Někteří lidé chtějí mít svůj pas obzvláště rychle, a tím, že jsme se jich zeptali, jsme zjistili, že existuje poptávka po dvou lhůtách vyřízení – týdenní a denní – a nám se podařilo tyto služby zajistit a poptávku uspokojit. Lidé byli ochotni si za to připlatit, takže ostatní klienti tuto rychlejší službu nedotují.“

Zdroj: http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/case_studies/, 12. prosinec 2006



3. Jak k návrhu charty

Skutečně představují sliby, které jste v chartě učinili, přání vašich klientů? Můžete si myslet, že profesionálové vědí nejlépe, co jejich klienti potřebují a co je pro ně dobré. „Existuje ale zásadní rozdíl v pohledu poskytovatelů služeb, kteří se ptají „Poskytujeme dobré služby?“ a pohledu jejich uživatelů, kteří říkají „ Co se musí stát, aby se kvalita mého života zlepšila?“ (Harding v Gaster and Squires, 2003, str. 177).

Ve Velké Británii se například velice sleduje kvalita zdravotní a ošetrovatelské péče o starší lidi, přičemž většina starších lidí nechce „péči, ale pomoc“.

Dalším případem, kdy se profesionálové spletli ve svém úsudku, je uveden v následujícím příkladě.

Příklad č. 6: Stanovení nesprávných úkolů

Mnoho organizací ve Velké Británii se zpočátku domnívalo, že pokud někdo volá, je velice důležité rychle zvednout telefon. Proto si většina organizací stanovila cíl zvednout telefon nejpozději po šestém zazvonění. Konzultace s veřejností ale ukázaly, že to pro občany není vůbec důležité. Občanům nejvíce záleží na tom, aby osoba, která telefon zvedne, byla kompetentní, mohla jim účinně pomoci nebo je alespoň odkázala na kolegy, kteří mohou jejich žádost vyřídit.



Doufáme, že jsme vás přesvědčili o výhodách, které přináší dotazování se na názor uživatelů na návrh charty. Jak tyto konzultace uskutečnit?

Máte-li se rozhodnout, jaký přístup zvolit, musíte vzít v úvahu následující:

- zdroje, které máte pro konzultace k dispozici
- časový rámec
- schopnosti respondentů

Přehled konzultačních nástrojů a metod vám pomůže posoudit, který přístup bude ve vaší situaci nejvhodnější.

Oddíl 8: Klady a zápory konzultačních metod

Průzkum

- *Klad:* je užitečný pro posouzení spokojenosti klientů se službami, zejména je-li průzkum opakován
- *Klad:* pokud je vzorek reprezentativní, výsledky mají velkou platnost
- *Zápor:* průzkumy jsou finančně nákladné a je pro ně nutný personál obeznámený s analýzami průzkumu
- *Zápor:* průzkumy staví respondenty do pasivní role, je těžké v průzkumu získat kvalitativní informace (počet otevřených otázek je omezen)

Panely občanů

Reprezentativní vzorek asi 1 000 – 2 000 lidí, kteří jsou pravidelně dotazováni na názor ohledně různých otázek

- *Klad:* Panel je třeba sestavit pouze jednou (každé dva roky se obmění 1/3 účastníků)
- *Klad:* Panel umožňuje rychlé konzultace, zejména pokud k nim dochází on-line
- *Zápor:* Neexistuje žádná interakce mezi zaměstnanci organizace a členy panelu

Cílové skupiny

Cílové skupiny se skládají z malého vzorku uživatelů, který je nebo není reprezentativní, záleží na tom, jak byla skupina navržena.

- *Klad:* v cílových skupinách je možné diskutovat o komplexnějších problémech, interakce mezi členy skupiny lze využít ke konstruktivním námětům na zlepšení
 - *Klad:* náklady na cílové skupiny nejsou vysoké, ale všichni účastníci by měli obdržet malou finanční odměnu
 - *Zápor:* Moderátor v cílové skupině musí být nezávislý a obeznámený s technikami dotazování
-

Příklad č. 7: Konzultace Odboru životního prostředí Města Pelhřimov o návrhu charty.

Odbor životního prostředí Města Pelhřimov vedený Ing. Josefem Slavětinským se rozhodl zlepšit služby pro rybáře reprezentované Českým svazem rybářů. Český svaz rybářů se stal v tomto procesu jediným a nejdůležitějším partnerem, se kterým se konzultovala příprava i dokončování charty. Jejich přínos měl zásadní význam a charta díky tomu doznala značných změn. Nejvýznamnější změnou bylo otevření dalších tří servisních míst ve třech různých městech, kde mohou rybáři zaplatit poplatek a získat rybářský lístek, čímž se zkrátí čekací doba. Vzhledem k tomu, že jižní část České republiky, ve které leží Pelhřimov, je blízko Rakousku, byly schváleny i žádosti o rybářský lístek v cizím jazyce (němčině) pro zahraniční turisty.

Je samozřejmé, že konzultace nejsou nikdy jednoduché. Zejména to platí v případě těžko dosažitelných skupin, jako jsou invalidní občané, či mladí lidé. I když neexistuje žádný přesný návod, jak se k těmto lidem dostat, dosáhnout úspěchu lze v případě, že jsou kontaktováni prostřednictvím lidí, kterým věří.

Z tohoto důvodu vedoucí odboru, či starosta nemusí být vždy ta správná osoba, která svolá schůzi, či podepíše průvodní dopis k průzkumu. V mnoha případech je daleko lepší mluvit prostřednictvím někoho jiného, např. požádat předsedu svépomocné skupiny, aby svolal jednání nebo spolupracovat s mladým zaměstnancem, který pořádá aktivity pro mládež. Stručně řečeno, při snaze o kontaktování uživatelů služeb je daleko důležitější představitost a tvořivost než hierarchie, zejména jde-li o potenciální klienty, kteří nechodí do vaší organizace.

... konzultace nejsou nikdy jednoduché.

Může se také stát, že vaši zaměstnanci se budou zdráhat věnovat pozornost názorům uživatelů služeb. Z tohoto důvodu je třeba, aby



3. Jak k návrhu charty

od samého začátku byly stanoveny cíle konzultací, a vysvětlit jak pracovníkům tak uživatelům:

- Jaké informace chcete zjistit.
- Jak s těmito informacemi naložíte.
- Jak bude konzultantům poskytnuta zpětná vazba.

Nejdůležitější je **poskytnout lidem, kteří se účastní konzultací, zpětnou vazbu**. Většina z nich ani neočekává, že organizace přijme všechny jejich názory a přání, ale **rozhodně chtějí být ujištěni, že jim bylo nasloucháno, a že jejich názory byly vzaty v úvahu**. Přesto se na tuto nutnost často zapomíná. Je typické, že uživatelé služeb se o rozhodnutí přijatém vedoucími pracovníky nebo zvolenými představiteli dozvědí až později bez jakéhokoli vysvětlení a jakékoli zmínky o výsledcích konzultací.

rozhodně chtějí být ujištěni,
že jim bylo nasloucháno, a
že jejich názory byly vzaty
v úvahu. Přesto se na tuto
nutnost často zapomíná

A přesto to takto být nemusí. Ať už se rozhodnete pro jakoukoli formu zpětné vazby, to nejmenší, co byste měli udělat, je alespoň poslat všem účastníkům konzultací děkovný dopis s přehledem návrhů, které byly vzaty v úvahu a s těmi, které použít nebylo možné. Takovýto přístup zvýší jejich důvěru v organizaci a utvrdí je v přesvědčení, že konzultace měly smysl.

C. Zaveďte systém stížností a návrhů

Ještě než se rozhodnete chartu publikovat, zkontrolujte, zda máte dobře fungující systém pro podávání stížností. Je možné, že jakmile chartu služeb zveřejníte, počet stížností se zvýší. Nemusí to hned znamenat, že poskytované služby nesplňují slibované standardy – existence charty služeb pouze dává uživatelům pocit, že jsou bráni vážně a že je jim nasloucháno a dávají jim odvahu si stěžovat, zatímco dříve si mysleli, že to nestojí za to.

Následující ukázka z brožurky jednoho místního úřadu ve Skotsku naznačuje, jak důležitý pro organizaci je systém vyřizování stížností.

Příklad a.: Význam vyřizování stížností

Městský úřad v Aberdeenu vydal pro své zaměstnance brožurku *Vyřizování stížností: postup pro zaměstnance*. Úvodní odstavec shrnuje význam stížností:

Stížnosti mohou být užitečným zdrojem informací o tom, jak nás vidí druzí lidé a jak sloužíme našim klientům. Ať už je stížnost oprávněná nebo ne, osoba, která ji podala, se cítí městským úřadem poškozena. Její zdvořilé a efektivní vyřízení může velmi přispět k znovuoobnovení důvěry stěžovatele v městský úřad.

Kontakt: Dr Vilma McAdam, Policy Officer (Quality and Improvement), Aberdeenshire Council.

Zdroj: <http://archive.cabinetoffice.gov.uk/servicefirst/1998/complaint/>, as of 12. prosince 2006.

Proto, jakmile se uživatelé služeb rozhodnou projevit názor, je velmi důležité, aby vaše organizace měla fungující systém pro podávání stížností a návrhů. Je možné, že způsob vyřizování stížností je právně upraven, nicméně prostor pro zlepšení se najde vždy.

Doporučujeme, abyste nejenom vyzvali uživatele služeb, aby podávali své stížnosti, ale také aby vám dali návrhy, jak by vaše organizace mohla služby zlepšit.

Příklad č. 9: Vyřizování stížností na MÚ Chomutov


V roce 2004 zavedla primátorka města Chomutova pravidelná setkání s občany, aby se o stížnostech dozvíдалa přímo od nich. Setkání se konají každý poslední čtvrtek v měsíci. Mnoho problémů je vyřešeno již během těchto setkání. Co nelze vyřešit na místě, je postoupeno příslušným odborům nebo dalším organizacím. Magistrát také vyvinul speciální software, který analyzuje připomínky občanů. Statistika setkání uskutečněných v roce 2005 ukazuje, že 5% poznámek občanů se týká uznání práce vedení města, 10% připomínek jsou návrhy nebo další informace poskytnuté občany. Co se týče zbývajících 85% otázek, 60% z nich je vyřešeno okamžitě (nejpozději do dalšího setkání), 25% z nich má dlouhodobější povahu (např. rozhodnutí o žádosti o změnu územního plánu, rozpočtu, atd.).

Přesto jsou zaměstnanci ze stížností nervózní a často si nejsou jisti, jak se chovat, jestliže je nějaká podána. Proto byste měli prodiskutovat se zaměstnanci způsob vyřizování žádostí.

Mohlo by být užitečné poskytnout zaměstnancům seznam s návodem „co dělat“ a „co nedělat“, aby se zachovali v případě obdržení stížnosti správně.

Oddíl 9: Jak vyřizovat stížnosti

Co dělat při vyřizování stížnosti

- 
- představte se
 - berte vážně člověka, který si stěžuje
 - seznámte ho s dalšími kroky a postupem celého procesu vyřizování stížností
 - jakmile stěžovatel odejde, zabývejte se rychle stížností
 - zjistěte podrobnosti stížnosti např. jména, adresy, telefony
 - poslouchajte, zaznamenávejte si fakta a dělejte si poznámky
 - pokud se osoba, která si stěžuje, rozčílí, zachovejte klid
 - buďte chápavý a upřímný
 - tam, kde je to možné, použijte raději telefon než dopis

Co nedělat při vyřizování stížností

- hádat se s osobou, která si stěžuje
- nechat se zatáhnout do vzájemně se obviňující konverzace
- přijmout hrubé zacházení ze strany stěžovatele, např. nadávky
- odrazovat občany od podávání stížností (žádat je, aby to nedělali, aby to udělali písemně, či přišli později)
- považovat stížnost za osobní kritiku
- při odepisování stěžovateli použít vysoce odborný jazyk

Zdroj: <http://archive.cabinetoffice.gov.uk/servicefirst/1998/complaint/>, as of 12 prosince 2006

Vyřizování stížností není nikdy jednoduché, zejména pracujete-li v organizaci, kde konflikty s uživateli služeb jsou poměrně časté. V takovém případě je dobré vyškolit zaměstnance, kteří jsou s klienty ve styku, v managementu konfliktů.

Stížnosti nejsou vždy podávány agresivním způsobem. I když jim všichni přikládáme negativní význam, ve skutečnosti jsou užitečnou zpětnou vazbou, kterou dostáváme od uživatelů služeb, ovšem za předpokladu, že uvedeme věci do pořádku. Z tohoto důvodu by měli být uživatelé služeb vyzýváni, aby vznášeli podněty a návrhy. Stále více veřejných organizací si uvědomuje, že díky stíž-



3. Jak k návrhu charty

nostem se mohou poučit a zlepšit. Některé místní úřady dokonce vybízejí občany, aby si stěžovali, jako v případě Městského úřadu v Arnsbergu v Německu.

Příklad č. 10: Aktivní řízení stížností na Městském úřadě v Arnsbergu v Německu

V roce 1994 zavedl Městský úřad v Arnsbergu (80 000 obyvatel) v severním Porýní-Vestfálsku aktivní management stížností. Jeho cílem bylo podnítit občany, aby podávali stížnosti a město tak získalo jasný přehled o názorech občanů na kvalitu života a kvalitu veřejných služeb v Arnsbergu.

Až do dnešní doby město každým rokem obdrželo asi 1800 stížností, podnětů, uznání a poděkování, vzrůstá počet kontaktů po telefonu a e-mailovou poštou. Obsah stížností se mění podle ročních období: v zimě je typickým předmětem stížností odstraňování sněhu na silnicích a chodnicích, na jaře a v létě se stížnosti zaměřují na údržbu a čistotu veřejných parků a městských prostranství. Stížnosti se také často týkají výplaty různých přídavků, životního prostředí a odpadů, pokut, stavebních povolení, azylu, kanalizace, hřbitovů a pohřbů. Většina stížností se vztahuje na situace, kdy měli občané pocit, že jejich práva byla porušena. Nesouhlasí s rozhodnutím města nebo si stěžují na nepřátelské chování zaměstnanců nebo že rozhodnutí nebylo dostatečně vysvětleno.

To vedlo město k ustavení centrálního oddělení, kam mohou občané směřovat své stížnosti. Oddělení stížností je přímo podřízeno starostovi, přihlíží se k tomu, aby stížnosti byly vyřízeny v co nejkratší době a systematicky se analyzovaly. Oddělení stížností také vyzývá občany k stížnostem prostřednictvím inzerce v místních novinách (proto hovoříme o aktivním managementu stížností). Podle názoru starosty, stížnosti nepředstavují administrativní zátěž, ale jsou pro radnici jakousi konzultací „zdarma“ – konzultační služby nabízejí občané ve vztahu k jejich vlastním záležitostem.



Výsledky Městského úřadu v Arnsberku ukazují, že aktivní management stížností může přinést velmi pozitivní výsledky:

- odstraňuje komunikační bariéry,
- umožňuje rychlé řešení problémů
- umožňuje aktivovat občany,
- na všech úrovních městského úřadu vytváří tlak na orientaci na občana.

Přes všechny tyto výhody bylo z rozhovorů se zaměstnanci v Arnsberku jasně patrné, že když byl aktivní management stížností poprvé zaveden, byl v rámci úřadu velice kontroverzní. Mnoho zaměstnanců ho považovalo za kontrolní mechanismus, který povede k potrestání a pozdrží případné povýšení. Předseda zaměstnanecké rady popsal situaci následovně:

“Zaměstnanci si mysleli, že asi máme zlovolné vedoucí, kteří využijí stížností k tomu, aby si na nás zasedli. Viděli, že se to už někomu stalo, a říkali si, že teď se to může stát jim. Například někteří zkušení inženýři, kteří měli jít brzy do důchodu se cítili pod tlakem začínajících kolegů.”

Starosta se ale brzy z těchto obtíží poučil. Zaměstnanci byli podrobně informováni o cílech aktivního managementu stížností. Starosta se také dohodl se zaměstnaneckou radou, čímž se zajistilo, že stížnosti nebyly analyzovány na úrovni jednotlivých zaměstnanců. Jak naznačují nedávné pohovory, zaměstnanci začali od té doby pohlížet na tento nástroj daleko pozitivněji.

Zdroj: Bogumil, Jörg and Vogel, Hans-Josef (2002): The “citizens’ community” Arnsberg in Germany: empowering and enabling citizens, in: Bovaird, Tony, Löffler, Elke and Parrado Diez, Salvador (eds.), *Developing Local Governance Networks in Europe. Local Governance in Europe*. Nomos Verlag, Baden-Baden, pp. 29–40 (již rozebráno).



3. Jak k návrhu charty

Můžete také uvažovat o nabídnutí náhrady (např. finanční kompenzace) klientům v případě, že vaše organizace není schopná poskytnout služby, které slibuje v chartě. Bude to mít samozřejmě dopad na rozpočet, takže byste při takových nabídkách měli být opatrní. Může to také vytvořit ve vašich klientech pocit, že mohou dostat zpět nějaké peníze, mohou se tedy snažit dokázat, že jste se zmýlili.

Případ 11: Charta služeb Města Lelystad v Nizozemí

Pro město Lelystad je velice důležité poskytovat občanům dobré služby. Proto se místní úřad rozhodl vytvořit chartu služeb. Jejím mottem je: „Na řadě jste první VY!“ Od února 2006 místní úřad zaručuje uživatelům služeb čekací dobu maximálně 20 minut.

Pokud místní úřad své sliby neplní, občané si mohou stěžovat. Budou-li muset čekat u jakékoli přepážky déle jak 20 minut, místní úřad jim poskytne kompenzaci v podobě certifikátu na 10,- Euro. Pro občany je to kompenzace za to, že museli čekat, pro Lelystad je to stimul, aby klienty obsloužili do 20 minut.





3. Jak k návrhu charty

Systém vyřizování stížností samozřejmě nezabrání klientům ve využití vnějších mechanismů pro stížnosti a odvolání, např. ombudsmana, či soudů. Proto by vaše charta služeb měla jasně určit, koho mají klienti kontaktovat, nejsou-li spokojeni se způsobem, jakým vaše organizace na stížnost reagovala. Ombudsman, ani další právní cesty by neměly být první, které občan podnikne, není-li spokojen s tím, jak se k němu vaše organizace zachovala. Mělo by být jasné, že nejprve je třeba vyzkoušet vnitřní mechanismy, které by měly uspokojivě vyřídit dané problémy.

D. Propagujte chartu a mluve o ní

Poté, co jste dokončili konzultace, finalizovali text charty a ujistili se, že váš systém pro podávání stížností a podnětů funguje, nastal čas chartu publikovat.

charta může být efektivní
pouze tehdy, když způsob,
jakým je prezentována,
odpovídá potřebě cílové
skupiny, které je určena

Tento krok bude vyžadovat spolupráci s experty na komunikaci ať už z vaší organizace nebo mimo ni, záleží na vašich finančních možnostech. Z mezinárodních zkušeností víme, že charta může být efektivní pouze tehdy, když způsob, jakým je prezentována, odpovídá potřebě cílové skupiny, které je určena. Například brožurky, které nejsou volně dostupné, a uživatelé služeb je dostanou jen na požádání u přepážky, příliš užitečným nástrojem komunikace nebudou. Starší občané zase nebudou číst chartu, která je vtištěna malým písmem. Klienti nebudou ani potěšeni chartou, která je vtištěna na špatném papíře, který jim zašpiní prsty.

Pokud vaše cílová skupina zahrnuje i cizince, je dobré uvažovat o přeložení charty do cizího jazyka. Např. Odbor životního prostředí MÚ Pelhřimov má co do činění nejenom s českými rybáři, ale i s německými hovořícími, protože velká část německých a rakouských turistů žádá o rybářské povolení. Proto je vhodné mít chartu služeb k dispozici pro žadatele o rybářské povolení v obou jazycích. V případě, že vaše organizace přichází do styku s mnoha národnostmi, překlady charty mohou být poměrně nákladné. V tako-



vém případě je vhodné nabízet překlad pouze na požádání. Zadní strana charty pro kontakt se zákazníkem v londýnském městském obvodu Sutton ukazuje, jak se lze věnovat potřebám jiných jazykových skupin nebo invalidních klientů (odhaduje se, že ve Velké Británii se vydává přes 200 milionů liber na překlad dokumentů organizací veřejného sektoru pro rozličné jazykové skupiny, které tam žijí - a ústřední vláda hovoří o potřebě toto číslo ještě zvýšit, aby každý mohl tyto dokumenty číst v rodném jazyce).

3. Jak k návrhu charty

Příklad č. 12: Charta pro styk se zákazníkem londýnského obvodu Sutton (zadní strana)

London Borough of Sutton

Recepční a telefonní služby

Váš průvodce standardy služeb

If you, or someone you know, need a translation of any part of this document please tick the box for the language required and complete the form below. Telephone 020 8770 5000 for more information.

Něse ju ose dikush që njihni ka nevojë për një përkthim të ndonjë pjesë të kësaj dokumenti, ju lutemi shënoni me v kulmë për gjuhën e kërkuar dhe plotësoni formularin e mëposhtëm. Për më tepër informacion telefononi numrin 020 8770 5000.

إذا كنت أنت أو شخص تعرفه بحاجة إلى ترجمة أي جزء من هذه الوثيقة، فيرجى وضع علامة في الخانة المناسبة باللغة المطلوبة. وإكمال الاستمارة أدناه. ومن أجل الحصول على المزيد من المعلومات يرجى الاتصال بالهاتف رقم 020 8770 5000.

যদি আপনি, অথবা আপনার কেউজন কেউ জানেন, এই নথির কোন অংশের অনুবাদ প্রয়োজন হয়, বাস্তব জ্ঞান অথবা কাউন্সিল সহকারী কেউ জনের মাধ্যমে জানি নিচ নিচের বক্সে চিহ্ন দিন এবং প্রয়োজনীয় ফর্মটি পূরণ করুন। এই বিষয়ে আরও তথ্য জানতে হলে 020 8770 5000 নম্বরে কথা বলুন।

જો તમે, અથવા તમે જાણનાર કોઈ કોઈ જણને જાણ હોય કે આ દસ્તાવેજના કોઈ ભાગનો અનુવાદ જરૂર હોય, તો કૃપા કરીને નીચેના યોગ્ય કોષ્ટકમાં ચિહ્ન લખો અને જરૂર હોય તો 020 8770 5000 નંબરે કોઈ વાત કરો.

यदि आपको, या किसी और को हिंदी में अनुवाद की आवश्यकता है, तो कृपया हमसे या हमारे कर्मियों से संपर्क करें। हमें अधिक जानकारी के लिए हमें कृपया हमें 020 8770 5000 पर संचर्त करें।

如果您或你認識的人需要將此文件之任何部份翻譯，請在所屬的語言上打✓，並填妥下列表格。要索取更多資料請致電020 8770 5000。

اگر آپ کو، یا کسی اور کو کسی زبان میں تراجم کی ضرورت ہے، تو براہ کرم اس زبان کے مناسب خانے میں علامت لگائیں اور اگر ضرورت ہو تو 020 8770 5000 پر رابطہ کرنا۔

Many publications can be downloaded directly from our website: www.sutton.gov.uk Click on the "accessibility" button to visit our website designed for those with a visual impairment. Otherwise if you need any of the information in this document in large print, braille, or audiotape please tick the box and complete the form.


Name

Address


Telephone no.

Please return the form to:

London Borough of Sutton
Civic Offices
St Nicholas Way
SUTTON SM1 1EA



Sutton



Umístění brožurek na recepci je pouze jedním ze způsobů jak informovat uživatele služeb o jejich právech a povinnostech. Jak uvádíme níže, můžete použít mix komunikačních kanálů, abyste u cílové skupiny zvýšili povědomí o dostupnosti charty. Všichni odborníci na komunikaci vždy zdůrazňují, že komunikace není nikdy dost.

Oddíl 10: Jak informovat uživatele služeb o chartě

V závislosti na vaší cílové skupině vaše marketingová studie může zahrnovat:

- reklamu v médiích (místní noviny a rozhlas, newsletter místního úřadu)
- dopis/email poslaný vaší organizací domácnostem/uživatelům služeb
- vystavení charty na internetové stránce vaší organizace (ideálně v HTML a ke stažení)
- umístění charty v recepci a dalších místech, do kterých přicházejí lidé z cílové skupiny
- reklamu umístěnou na dobře viditelných plakátech v kancelářích/budovách často navštěvovaných uživateli služeb

Představujete-li chartu, můžete použít různé nápadité způsoby, jak zaujmout vaši cílovou skupinu. Můžete např. uspořádat kvíz o obsahu charty služeb, jehož účastníci vyhrají nějakou cenu. Můžete o chartě informovat také přes prostředníky jako jsou neziskové organizace či vedoucí klubů mládeže. V některých případech může být užitečné uspořádat setkání s cílovými skupinami. Např. chcete-li zavést chartu služeb pro žadatele o stavební povolení, můžete uspořádat setkání s architekty a staviteli a informovat je o jejich právech a povinnostech při žádání o dané povolení. V neposlední řadě můžete uvažovat i o slavnostním uvedení charty do



3. Jak k návrhu charty

praxe starostou nebo ministrem nebo jiným vysoce postaveným představitelem, aby se celé události dostalo maximum pozornosti (Commonwealth of Australia, 2000, str. 14).

Při práci na marketingové kampani zaměřené na cílovou skupinu je důležité, abyste nezapomněli informovat o konečné verzi charty i zaměstnance, kterých se týká.

Zadání:

Projektový tým charty by se měl sejit se specialisty na komunikaci a navrhnout marketingovou strategii pro chartu služeb. Marketingová strategie by měla být namířena jak na cílovou skupinu charty, tak na zaměstnance.

Samozřejmě, že pokud se zaměstnanci provedete konzultace předem, projeví daleko více angažovanosti a otevřenosti vůči chartě služeb.




Oddíl 11: Jak informovat zaměstnance o chartě služeb

Opět doporučujeme, abyste využili různé komunikační kanály. Např.:

- pracovní schůze s představiteli, kterých se zavedení charty přímo, či nepřímo dotýká
 - zaslání informací zaměstnancům prostřednictvím emailu
 - informování zaměstnanců o iniciativě na intranetu v newsletteru pro zaměstnance a dalších tiskovinách určených zaměstnancům
-

A blurred background image of a classroom. A teacher is standing at the front, and several students are seated at desks, looking towards the front. The image is overlaid with a large, bold, dark blue number '4'.

4



Jak využít chartu pro zlepšení služeb

4. Jak využít chartu pro zlepšení služeb

TATO KAPITOLA VYSVĚTLÍ, JAK HODNOTIT výkon veřejných organizací vzhledem k slibům daných v chartě, a jak sestavit a zavádět plány na zlepšení služeb.

A. Monitorujte standardy služeb a kvality

V mnoha veřejných organizacích je charta služeb považována za dokončenou, jakmile je uvedena v praxi. Ovšem to, že vaši klienti jsou nyní lépe informováni o tom, co mohou od vaší organizace očekávat, neznamená, že se vaše služby automaticky zlepšily. Pokud vaši klienti mají pocit, že vaše organizace nespĺňuje stanovené standardy a ani se nesnaží situaci změnit, zvýší se nedůvěra těchto klientů i zaměstnanců.

Proto je důležité, aby se projektový tým charty služeb scházel i po zavedení charty do praxe a pravidelně kontroloval standardy služeb a kvality. Pro informované posouzení toho, jak si vaše organizace stojí, musíte čerpat informace z několika zdrojů. V ideálním případě byste měli mít jak objektivní, tak subjektivní informace o výkonu.

Bovaird a Löffler (2003) uvádějí několik příkladů objektivních a subjektivních ukazatelů výkonu ve vztahu ke kvalitě života uživatelů a občanů a dosažení cílů/úkolů/standardů ve vztahu k výsledku (viz níže).

Oddíl 12: Objektivní a subjektivní ukazatele výkonu

Objektivní zlepšení kvality života uživatelů a občanů

- zlepšení zdravotního stavu
- % nepohyblivých starších lidí, u nichž se zvýšil počet návštěv poskytovatelů služeb (asistenti pro hygienu, pedikérky, knihovníci, atd.)
- % občanů, kteří žijí v dosahu pěti minut chůze od parku, louky nebo jiného otevřeného prostoru,

Subjektivní zlepšení kvality života uživatelů a občanů

- - % lidí, kteří pocítují méně bolesti, % slabých starých lidí, kteří věří, že úroveň jejich interakce s rodinou a přáteli se zlepšuje, % lidí, kteří věří, že kvalita životního prostředí se zlepšuje

Dosažení cílů/úkolů/standardů ve vztahu k výsledkům

- % občanů s úrovní obezity nižší než doporučuje WHO
- % invalidních lidí, kteří jsou schopni žít samostatně (tak jak to určují standardy sociální péče)
- % obyvatel žijících v oblastech, kde úroveň znečištění ovzduší je pod hranicí stanovenou standardy EU

Zdroj: Bovaird, Tony and Löffler, Elke (2003): "Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 69 No. 3 (2003), pp. 313–328.

4. Jak využít chartu pro zlepšení služeb

...analýza, která pracuje jak s časovou posloupností, tak se srovnáním s jinými organizacemi, přinese nejvíce informací.

Aby mohl projektový tým získat objektivní informace o výkonu, musí pravidelně měřit výkon ve vztahu k standardům služeb. V závislosti na tom, zda se výkon v čase mění nebo zůstává poměrně stálý, jsou měření výkonu prováděna týdně, měsíčně nebo čtvrtletně. Údaje o výkonu lze porovnávat buď mezi jednotlivými časovými obdobími nebo napříč organizací. Analýza založená na časové posloupnosti srovnává minulý výkon se současným. Analýza napříč organizací porovnává organizaci s jinými organizacemi. Je přirozené, že analýza, která pracuje jak s časovou posloupností, tak se srovnáním s jinými organizacemi, přinese nejvíce informací.

Měření výkonu zahrnuje zavedení jednoduchého, elektronického systému měření. Pokud vaše organizace potřebuje systém měření výkonu zavést, následující tabulka vám může pomoci poskytnout rámec pro sběr dat.

Příklad č. 13: Systém monitorující výkon charity služeb pro mladé v Knihovně Jiřího Mahena v Brně

Oblast veřejného sektoru a veřejných služeb	Klíčový ukazatel výkonu	Příklad úkolu	Časový rozsah	Sběrná metoda	Možní partneři	Velikost odchylky od ukazatelů výkonu během posledních 3 let
Knihovnické a informační služby	> % akcí pro 10-15leté > % účasti v aktivitách knihovny > % čtenářů ze skupiny 10 – 15letých	> Ze všech akcí 30% pro 4. až 9. třídu v každé knihovně > 30% návštěvníků z této věkové skupiny > 20% čtenářů ze skupiny 10-15náctiletých	ročně	statistika	Děti ve věku 10 – 15 let Učitelé rodiče	48,3 % akcí 17,5% návštěvníků 13% čtenářů ve věku 10 – 15 let
	> % koupených položek vhodných pro 10-15náctileté > knihy, > časopisy	Zvýšit počet nakoupených knih pro 10 – 15náctileté > 25% - nákup knih > 36% - nákup časopisů	ročně	Statistika	Děti ve věku 10 – 15 let Učitelé Rodiče	21,7% knih 34 % časopisů
	> Počet volných připojení na internet	Zvýšit počet PC pro veřejnost o 10 ks	ročně	Statistika Záznamy	Děti ve věku 10-15 let Rodiče Školy	110 PC
		Rozeslat nové informace na emailové adresy jednotlivců i škol - 75% 10 – 15náctiletých čtenářů	ročně	Informační systém řízení	Děti ve věku 10 – 15 let Rodiče Školy	Nová forma služby
	% zaměstnanců, kteří se účastní školení o poskytování služeb dětem a mládeži	58% zaměstnanců	ročně	Záznamy	Zaměstnavatel	48% zaměstnanců ve službě
	% spokojenosti se službami knihovny mezi 10-15náctiletými	75% spokojených nebo velmi spokojených	Každé dva roky	průzkum	Zaměstnanci děti	Nelze ještě aplikovat

Rámec pro měření výkonu v knihovně v Brně ukazuje, že ukazatele výkonu se mohou lišit podle jednotlivých částí cyklu řízení (informace, akce, výstupy a výsledky).

Oddíl 13: Typologie ukazatelů výkonu


Vstupní ukazatele jsou takové, které měří rozsah zdrojů, které má organizace k dispozici nebo ke kterým se zaváže, aby splnila své cíle. Mezi typické vstupní ukazatele patří personál, infrastruktura, finanční prostředky a prostory. Jedním takovým příkladem ukazatele výkonu uvedeného výše je:

% zaměstnanců, kteří se účastní školení o poskytování služeb dětem a mládeži.

Ukazatele činnosti jsou ty, které měří rozsah procesů, které mění zdroje na výstupy: např. % akcí určených 10 – 15náctiletým klientům knihovny.

Výstupní ukazatele ukazují výsledky činnosti: např. procento mladých lidí ze všech klientů knihovny nebo počet přístupů na internet v knihovně

A konečně, *výsledkové ukazatele* ukazují na dopad služby nebo programu na klienty a širší komunitu: např. spokojenost mladých klientů knihovny s poskytovanými službami; zvýšený výkon mladých lidí z Brna ve škole. Je jasné, že výsledkové ukazatele jsou nejnáročnější. Za prvé, může trvat dlouhou dobu, než se očekávaný dopad stane viditelným nebo měřitelným. Za druhé, na tento dopad budou mít vliv i jiné organizace a vnější prostředí, proto se výsledky často neměří. Ovšem politici, média a široká veřejnost budou mít vždy největší zájem o výsledky, ne o specifické informace o výkonu v jednotlivých službách.



Je typické, že když veřejné agentury zavedou systém měření výkonu, většina ukazatelů se nejdříve zaměří na vstupní ukazatele a činnost. Jakmile manažeři ve veřejných službách získají více sebedůvěry při měření výkonu, snaží se více zaměřit na výsledky. Skutečnost, že výsledky nemůže kontrolovat jediná organizace, vás nesmí přivést k závěru, že nejsou relevantní. Očekávanou úroveň výsledků by si měly schválit zúčastněné organizace, čímž by pak měly společnou odpovědnost za jejich dosažení.

Není dobré poskytnout
všechny informace všem
zajímavým stranám

Takže, když vykazujete informace o výkonu, měli byste vědět, že jednotliví partneři mají zájem na různých dimenzích výkonu. Není dobré poskytnout všechny informace všem zainteresovaným stranám. Jak jsme již zdůraznili v podkapitole 3 D, komunikace musí být orientovaná na cílovou skupinu. Navíc většina cílových skupin pozornost příliš dlouho neudrží. Takže zprávy o výkonu by měly být krátké (maximálně 2 stránky) a čtivé. Není důležité psát o každé podrobnosti, ale ukázat hlavní trendy a změny.

Zadání:

Projektový tým by měl vyvinout systém základního měření výkonu, který by mohl vycházet z tabulky uvedené v příkladu č. 13. Pokud systém měření výkonu ve vaší organizaci již existuje, je nejlepší včlenit do něj ukazatele výkonu a úkoly související s chartou.

Poté co jste specifikovali ukazatele výkonu, měli byste definovat cíl (viz podkapitola 2C). Některé z úkolů, které jste si stanovili, abyste splnili sliby dané chartou, mohou být do charty explicitně zaneseny (např. maximální čekací doba či doba pro vyřízení). Mohou ale existovat i jiné úkoly, které uživatele služeb tolik nezajímají (např. jednotkové náklady).

4. Jak využít chartu pro zlepšení služeb


Jak jsme již zmiňovali, vytyčení úkolů není vůbec jednoduché. Zejména v počáteční fázi vývoje systému řízení výkonu je poměrně běžné, jak se to stalo některým účastníkům pilotního projektu v České republice, stanovit si úkol pro mnoho ukazatelů na 100%. Odůvodněním bylo, že jejich organizace měla povinnost ze zákona poskytovat specifické služby. Z toho pak účastníci vyvodili závěr, že organizace nemá jinou možnost než splnit tuto povinnost na 100%.

Ovšem mezinárodní zkušenosti nám říkají, že splnění úkolu na 100% znamená, že úkol byl stanoven příliš nízkou, takže je jednoduché ho splnit. Jakmile dosáhnete 100% ve dvou či třech letech za sebou, je dobré uvažovat o změně standardu či ukazatele výkonu nebo obou. Například, když prohlásíte, že pošta bude dodávat 100% dopisů každých deset dní, nepomůže vám to a) získat standard, který má pro klienty význam, protože deset dní je dlouhá doba; b) dozvědět se o neúspěchu či problémech s dodáním. Proto by bylo užitečné, kdybyste pro začátek vyhlásili, že pošta bude dodávat 75% dopisů během dvou dní. 75% pro vás bude představovat počáteční číslo, na základě kterého pak můžete stanovovat úkoly pro další léta v závislosti na výkonu. Každý rok ho pravděpodobně zvýšíte o několik procent. Na druhé straně, pokud si stanovíte 100% úkol, který nikdy nesplníte, může to znamenat, že je nerealistický, což může mít demoralizující vliv na zaměstnance a vést k cynismu u klientů.

Kromě objektivních informací o výkonu potřebujeme také analyzovat subjektivní informace. Nejlepší je použít několik metod sběru dat (viz následující podkapitola).

B. Shromažďujte subjektivní informace o výkonu

Hodnocení kvality vám pomůže poznat, s jakými překážkami i hnacími silami kvality se lze v organizaci setkat. V posledních deseti letech bylo zavedeno mnoho různých nástrojů hodnocení kvality a výkonu v rámci organizace: sebehodnocení (částec-



ně EFQM a CAF), nástroj sebehodnocení pro účely sestavování charty (Charter Mark Self-Assessment Tool); inspektoři a externí auditoři (ISO); hodnocení prováděné jinou organizací podobného typu (peer review) a 360°hodnocení prováděné zainteresovanými stranami (Governance Model of Governance International). Všechny tyto přístupy mohou sloužit pro zhodnocení pokroku, kterého organizace dosáhla díky zavedení charty služeb.

Vybrali jsme ale nástroj hodnocení pro účely sestavování charty (Charter Mark Self-Assessment Tool), protože se speciálně zaměřuje na výsledky dosažené prostřednictvím charty. Než tento nástroj zhodnotíme, budeme se věnovat i ostatním nástrojům.

Sebehodnotící přístup rozvíjí podporu reforem v rámci organizace, ale zároveň může klamat. Protože sebehodnocení provádí osoba, která pracuje v organizaci a zavedla v ní změny, její hodnocení výkonu organizace může být příliš ovlivněno každodenními zkušenostmi. Klienti nebo ostatní partneři výsledkům takových hodnocení nemusí věřit, protože pracovníci mohou mít tendenci vidět věci příliš růžově. Proto se mnoho organizací snaží využít externích hodnocení (např. ISO a EFQM). V rámci externích hodnocení inspektoři a auditoři navštěvují pracoviště a zkoumají návrh a provádění služeb a organizační způsobilost. Využívají svých zkušeností i pohledu zvenčí a kladou „těžké otázky“. Jejich otázky mají napomoci manažerům, i když organizace nemá v inspektory vždy důvěru – a to z několika důvodů: např. málo chápou kontext nebo jsou povrchní, či nákladní v porovnání s výsledky, které v hodnocení předvedou. Kromě toho externistům nemusí vždy na výsledku záležet.

Hodnocení prováděné organizací podobného typu (peer review) může být nápomocné v případě strukturovaného přístupu (viz proces hodnocení Agentury pro zlepšení a rozvoj ve Velké Británii). Může z něj vzejít více očekávání než výsledků, protože podobné organizace mají tendenci se ztotožňovat s problémy organizace, která prochází auditem, a i když jsou nezávislé, mohou se snažit být více ohleduplné než kritické. Není jasné, zda výsledky hodnocení jsou pro partnery relevantní.

Konečně 360°hodnocení prováděné zainteresovanými stranami je také nezávislé hodnocení, které se z velké části spoléhá na názo-

4. Jak využít chartu pro zlepšení služeb

ry manažerů organizace a ostatních partnerů. Poměrují se názory jednotlivých účastníků na služby a výsledky. Organizace a jednotliví partneři považují toto hodnocení za relevantní. Tyto výsledky lze navíc začlenit do učebního procesu, který neustále probíhá mezi organizací a partnery.

Žádný ze zmíněných přístupů by neměl být využíván navždy. Kombinace dvou či více přístupů může pomoci organizaci se zlepšit. Můžete začít se sebehodnocením, ale neměli byste je neustále opakovat, protože je nutné přinést také nějaké čerstvé názory zvenčí. Po určité době byste měli pozvat profesionální externí auditory (např. certifikovaného hodnotitele EFQM), kteří vám mohou pomoci odhalit temná místa, která jste vy nebo váš tým přehlédli. Čas od času iniciujte 360°hodnocení prováděné zainteresovanými stranami (skutečnými a potenciálními klienty, politiky, podnikateli, atd.), abyste zjistili jejich pohled na kvalitu služeb. A nakonec se pokuste spojit s ostatními organizacemi působícími ve vašem oboru, abyste mohli provést hodnocení (peer review) a identifikovat tak společné problémy a jejich řešení.

Nástroj sebehodnocení pro účely sestavování charty (Charter Mark Self-Assessment Tool – www.chartermark.gov.uk) pomáhá organizaci zlepšit její služby zákazníkům a rozhodnout se, zda požádat o certifikát Charter Mark. Certifikát Charter Mark představuje standard služeb zákazníkům a také nástroj pro zlepšení kvality v poskytování služeb. Tento sebehodnotící nástroj byl vyvinut pro začátečníky i ty, kteří jsou s Charter Mark již obeznámeni.



Zadání:

Podle kritérií nástroje sebehodnocení pro účely sestavování charty zhodnoťte, do jaké míry je vaše organizace orientována na zákazníka. Zkontrolujte jednotlivé body, které najdete na internetové stránce, a napište slabiny, které jste odhalili

C. Vypracujte akční plány zlepšení služeb (SIAP - service improvement action plan)

Akční plán zlepšení služeb (SIAP) specifikuje, jak provádět zlepšení prioritních služeb po analýze slabých a silných míst. Diagnóza by měla být založena na několika zdrojích informací:

- na sebehodnocení provedeném týmem zlepšování služeb
- na zákaznickém průzkumu, který by měl být prováděn jednou ročně
- na stížnostech a podnětech od uživatelů služeb
- na konzultacích s panely uživatelů, cílovými skupinami atd.

SIAP obsahuje několik prvků, které vám pomůžou naplánovat zlepšení služeb (viz níže).

Oddíl 14: Hlavní prvky akčního plánu zlepšení služeb

1. V **úvodu** vysvětlíte, proč jste se rozhodli vypracovat SIAP pro specifickou prioritu a dejte do vztahu vybranou prioritu, v rámci které má dojít ke zlepšení služeb, a chartu služeb.
 2. Identifikujte klíčové **partnery**, kterých se zlepšení služeb týká. Vaše organizace by měla také identifikovat externí partnery jako např. partnerské organizace a uživatele služeb.
 3. Sestavte **specifické návrhy** jednotlivými etapami na dobu příštích šesti měsíců, dále návrhy střednědobé (6 měsíců – 5 let) a dlouhodobé (5 – 30 let).
 4. Vaše organizace by měla popsat **podpůrný systém** (jednotlivci, organizace a skupiny, které budou zapojeny, jakým způsobem a v jaké etapě).
 5. Proveďte **analýzu**, jak se musí změnit současné způsoby pracovních nebo obchodních procesů, aby se zavedly lepší služby (a umožnilo se je využívat i těmi, kteří na ně mají nárok, ale v současnosti jich nevyužívají).
 6. V **organizačním rozvoji** navrhnete školení zaměstnanců, které je nezbytné, aby poskytovali lepší služby. Také sem zahrňte, jaké další investice do služeb budou pravděpodobně nutné.
 7. V **řízení výkonu a odpovědnosti** vymezte klíčové ukazatele, které budou měřit úspěch plánu, a definujte, kdo ponese odpovědnost za sledování pokroku v zavádění SIAP.
 8. **Finanční dopad** – tato analýza říká, kolik bude zlepšení služeb stát a jak bude financováno.
-

4. Jak využít chartu pro zlepšení služeb

Příklad č. 14: Plán zlepšování služeb v Oddělení právních služeb londýnského obvodu Barking a Dagenham (ukázka jedné prioritní oblasti)

	Požadované zlepšení	Priorita	Klíčová činnost	Termín
--	---------------------	----------	-----------------	--------

Příklad: Uskutečnění těchto činností bude znamenat: Členové a úředníci pochopí svou úlohu a své povinnosti ve vztahu k vládnímu uspořádání

16	Lepší pochopení problematiky správy ze strany členů	krátkodobá	Příprava informačního balíčku	Červen 2006
17	Zprostředkovat školení pro členy a klienty	krátkodobá	Umožnit členům a klientům přeškolení	probíhá

Příklad: uskutečnění těchto činností bude znamenat: bude zvážen partnerský přístup k poskytování služeb

18	Prozkoumat možnost partnerství s veřejným sektorem	střednědobá	Analýza SWOT, schopnost podnikatelského vývoje	Leden 2007
----	--	-------------	--	------------

Příklad: uskutečnění těchto činností bude znamenat: nastavení plánování služeb a finančního plánování prostřednictvím systému „case management“, zajistit přesměrování zdrojů při změně priorit

19	Prozkoumat klady a zápory systému „case Management“ včetně nákladů a výhod	střednědobá	Zvážit požadované informace, výstupy náklady, funkce. Příprava business případu	6-9 měsíců
----	--	-------------	---	------------



Výstupy potvrzující	Výsledek	Zdroj	Vedení
---------------------	----------	-------	--------

Lepší pochopení problematiky správy ze strany členů	Větší pochopení právní a kontrolní role úředníků	stávající	LMT
---	--	-----------	-----

Členská a klientská oddělení zmocněna zlepšit právní porozumění	Lepší pochopení a povědomí o problematice ze strany členů a klientů. Sestavení strukturovaného plánu ve vztahu k jednotlivým úředníkům	stávající	Obchodní oddělení
---	--	-----------	-------------------

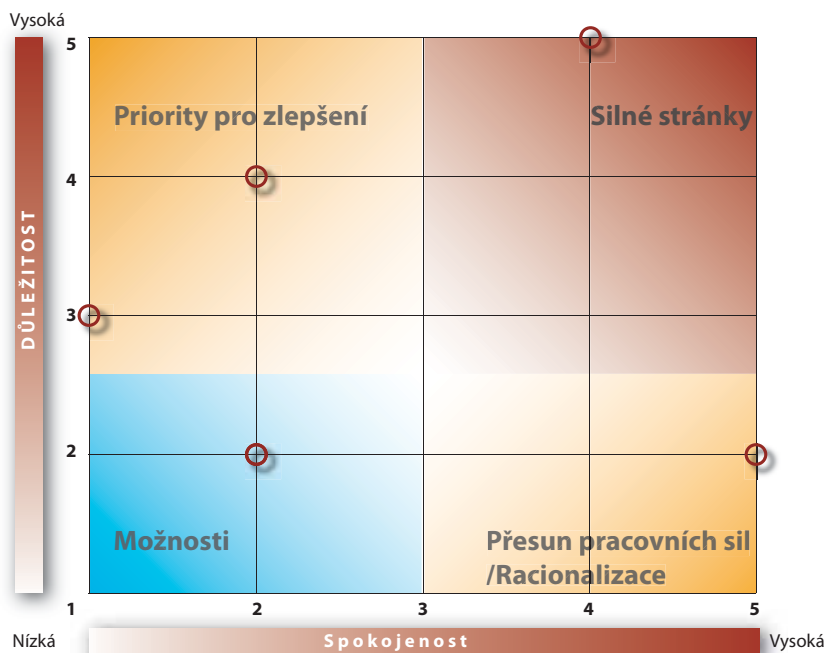
Analýza informací ze SWOT, rozhodnutí o rentabilitě, životaschopnosti.	Rozhodnutí o rentabilitě a životaschopnosti, a o tom, má-li se dělat zkušební marketingová studie	stávající	LMT
--	---	-----------	-----

Ukončení analýzy SWOT a učinění rozhodnutí	Rozhodnutí, zda je rentabilní, životaschopný	stávající	LMT
--	--	-----------	-----

4. Jak využít chartu pro zlepšení služeb

Zejména v prvním roce zavádění charty služeb může analýza informací o výkonu ukázat, že ke zlepšení by mělo dojít v mnoha oblastech. Takže, kde začít? Je samozřejmě poněkud zrádné „rozpracovat mnoho oblastí“ nebo začít se zlepšeními tam, kde je to nejjednodušší, ale pro uživatele to nemá velký význam. Z tohoto důvodu je důležité vybrat si jednu až dvě priority ke zlepšení. V tom vám může pomoci matice zlepšení služeb. Matice vám umožňuje vizualizovat potenciální oblasti zlepšení služeb na základě průzkumů spokojenosti. Zanesením dvou odlišných hodnocení do dvourozměrné mřížky můžete rychle určit, která zlepšení jsou nezbytná (nízké hodnocení spokojenosti) a důležitá pro uživatele (vysoké hodnocení důležitosti). Viz graf.

Graf č. 2 matice zlepšování služeb



Zdroj: http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/tools-outils/tools-outils04_e.asp,
12. prosince 2006.



Čtyři kvadranty v matici vám pomohou určit, jaké jsou vaše priority pro zlepšení.

Priority pro zlepšení. Prvky služeb mají nízkou úroveň spokojenosti, ale i rozsah služeb je pro klienty velice důležitý. Tyto prvky služeb vyžadují *okamžitou* pozornost.

Silné stránky. Patří sem ty prvky služeb, které klienti považují za důležité a úroveň spokojenosti s nimi je vysoká. Zde není třeba *žádného zlepšení*.

Racionalizace? Prvky v tomto kvadrantu mají vysokou úroveň spokojenosti, ale pro klienty nejsou důležité. Není zde třeba *žádného* zlepšení nebo může *existovat možnost přemístit zdroje* na podporu jiných priorit zlepšení, i když vysoká úroveň spokojenosti může být užitečná pro marketingové účely.

Otázky dlouhodobého vývoje. Úroveň spokojenosti klientů s těmito prvky je nízká, i když pro klienty nejsou tyto prvky důležité. Zlepšení těchto prvků *nepředstavuje* v současné době *prioritu*. Může zde opět existovat možnost přemístit zdroje jinam.


D. Udržitelnost zlepšení služeb

V této podkapitole se dozvíte o některých nástrahách, kterých byste se měli vyvarovat při zavádění SIAP a o udržitelnosti změn.

I když SIAP pomůže organizaci, aby byla průhlednější (v tom co, kdy a do jakého termínu má udělat), samotná existence SIAP nezaručí jeho provádění. V praxi existuje mnoho překážek v zavádění SIAP. V oddílu 15 uvidíte deset obecných důvodů, proč tomu tak je. Je dobré si všimnout, jak každý z těchto důvodů selhání je nějakým způsobem spojený se selháním spolupráce.

Oddíl 15: Deset způsobů, jak se někdy zlepšení kvality projektům nepodaří

1. Jsou to politicky líbivé projekty (někdy spuštěné proto, aby získaly publicitu v nějakou významnou dobu, např. v době voleb). Protože jsou spojovány s určitým politikem nebo stranou, jdou vnívat v okamžiku, kdy daný jedinec jde dál nebo strana ztratí moc.
2. Dotýkají se citlivosti úředníků na vyšších místech – tito úředníci si mohou uvědomit, že metody kvality zahrnují společné rozhodování (spolu s řadovými zaměstnanci, klienty a partnery) způsobem, který viditelně omezuje jejich moc danou jejich postavením.
3. Podobně jako v bodě 2 ve vysoce profesionalizovaných organizacích, jako jsou nemocnice či univerzity, projekty kvality zmizí, když se zdá, že jsou oddělené nebo přímo konkurují stávajícím profesionálním postupům zajišťujícím standardy. Ostatní skupiny zaměstnanců mohou nové metody používat, ale nejvyšší vedení je buď ignoruje nebo klade aktivní odpor se jich účastnit.
4. Prvotní výběr dané techniky není vhodný pro danou organizaci. Např. pro zaměstnance, kteří si tradičně užívali výhod diskrétnosti, je zavedeno propracované vyplňování formu-



lárů nebo systém, který je závislý na přesných měřeních, se najednou zavede v organizaci, která předtím zřídka kdy používala kvantitativních měřítek.

5. Projekty zlepšení jsou zaváděny s pomocí speciálních, dodatečně k tomu určených zaměstnanců a/nebo peněz a v okamžiku, kdy tato pomoc zmizí, projekt jde do ztracena.
6. Ti, kteří projekt zavádějí, předčasně slibují „transformaci“, „zplnomocnění“, atd. Když pak jsou výsledky daleko skromnější, zaměstnanci ztrácejí důvěru ve své nadřízené a je velice těžké projekt udržet. Stává se to zejména tehdy, je-li projekt veden externími konzultanty.
7. Spoléhají se na vyškolený personál, ale školení se uskuteční pouze jednou, a vyškolený personál je pak přeřazen na jiné místo nebo přejde do jiné organizace. Postupně nezůstane nikdo, kdo ví, co dělat.
8. Nikdy se jim nepodaří změnit se z nadšené menšiny ve většinu. Projekty se neujmou a jakmile nadšená menšina začne dělat něco jiného, projekty pomalu zmizí.
9. Po projektu následuje jiná, novější reforma. Stává se to často v zemích s vysokou intenzitou reforem, jako je Velká Británie nebo USA. Výsledkem pak je „únava z reformem“.
10. Projekty začínají být velmi byrokratické. Stávají se z nich formální cvičení, která mají jen vzdálený (pokud vůbec nějaký) vztah ke skutečným výsledkům. Takže jsou zachovány jen jako organizační přítěž. To je případ některých výročních hodnotících systémů ve veřejném sektoru.

Zdroj: Pollitt, Christopher; Bouckaert, Geert and Löffler, Elke (2006): Making quality sustainable: co-design, co-decide, co-produce, co-evaluate. Zpráva pro IV. konferenci kvality veřejných správ, Tampere, Finsko.

4. Jak využít chartu pro zlepšení služeb

Některé z těchto překážek se vám mohou zdát povědomé. Z tohoto důvodu bude váš projekt charty služeb vyžadovat, aby si ho vzali za své všichni uvnitř i vně organizace, chcete-li se vyvarovat toho, aby projekt skončil v okamžiku publikování charty.

Charta služeb přinese zlepšení a výhody uživatelům služeb zejména tehdy, pokud...

- vaši manažeři a zaměstnanci pohlížíjí na služby z hlediska uživatelů
- vaše organizace pracuje s uživateli služeb (např. prostřednictvím panelů uživatelů, pravidelných setkání speciálně zaměřených skupin, zákaznickými průzkumy, atd.)
- vaše organizace spolupracuje se svými partnery, využívá jejich znalostí a uvádí do chodu jejich zdroje
- manažeři změni současnou hierarchickou kulturu a podpoří NEZÁVISLÉ myšlení mezi zaměstnanci a týmovou práci

Jak jsme již konstatovali, nemá smysl pokračovat v používání charty služeb jen „kvůli kontinuitě“, pokud se kontext a problémy, které je třeba řešit, změnily. Mění se pravděpodobně i vedení a tým i vhodný nástroj. Ve Velké Británii je v současné době mnoho organizací, které již nepoužívají chartu služeb, ale snaží se o národní akreditaci svých služeb prostřednictvím projektu Charter Mark. Znamená to tedy, že charty služeb nejsou nástrojem, který bude sloužit „navždy“.



Proto je důležité, abyste svůj výběr charty služeb jako nástroje zlepšení kvality založili na důkladné analýze potřeb vaší organizace, a nepovažovali chartu za módní trend v Evropě či vaší zemi. Rádi bychom, abyste se poučili z pilotního projektu, který proběhl v České republice a abyste se s jeho účastníky spojili. Jen tak bude možné, abyste se vyhnuli chybám, které byly již udělány a abyste mohli zvýšit standard kvality veřejných služeb v Evropě. Naše motto v evropských veřejných službách by mělo znít: „Dívejte se, uchte se, zlepšujte se!“. Přejeme vaší organizaci hodně štěstí v tomto chvályhodném úsilí.

Použitá literatura

Bovaird, Tony and Löffler, Elke (2003): “Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 69 No. 3 (2003), str. 313–328.

Cabinet Office (1998): *How to deal with complaints*. <http://archive.cabinetoffice.gov.uk/servicefirst/1998/complaint/>

Crosby, Philip (1979): *Quality is Free: The Art of Making Quality Contain*. McGraw-Hill, New York.

Department of Finance and Administration (2000) Client Service Charter Principles for the Australian Government. <http://www.apsc.gov.au/charters/>

Juran, J. M. (editor-in-chief) and Gryna, F. M. (1988): *Juran's Quality Control Handbook*, 4th edition, McGraw-Hill, New York.

Gaster, Lucy and Squires, Amanda (2003): *Providing Quality in the Public Sector. A practical approach to improving public services*. Open University Press, Maidenhead and Philadelphia

Pirsig, Robert (1974): *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values*. Vintage, London.

Pollitt, Christopher; Bouckaert, Geert and Löffler, Elke (2006): *Making Quality Sustainable: Co-Design, Co-Decide, Co-Produce, Co-Evaluate. Conclusions of the 4QC Quality Conference for Public Administrations in the EU*, Finnish Ministry of Finance, Helsinki.

Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A. and Berry, Leonard L. (1990): *Delivering quality service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York and Toronto

Doporučená literatura

Gaster, Lucy and Squires, Amanda (2003): Providing Quality in the Public Sector. A practical approach to improving public services. Open University Press, Maidenhead and Philadelphia, 292 stran.

Kniha velice dobře vysvětluje přístup zaměřený na občana při zlepšování kvality služeb. Zejména II. část této knihy vám dá další návod, jak vytvořit systém řízení kvality.

Cabinet Office (1998): *How to deal with complaints.* <http://archive.cabinetoffice.gov.uk/servicefirst/1998/complaint/>

Tato webová stránka, která se již neaktualizuje, nabízí praktického průvodce pro stanovení systému stížností. Přináší i mnoho příkladů organizací, které tento nástroj zavedly. Každý příklad přináší i tip, jak systém uspořádat.

Department of Finance and Administration (2000) Client Service Charter Principles for the Australian Government. <http://www.apsc.gov.au/charters/>

Tento dokument jasně vymezuje jednotlivé části, které by měla charta služeb obsahovat. Text je rozdělen do čtyř částí: co by měla obsahovat charta služeb, jak vytvořit chartu služeb, jak udržet a hodnotit chartu, co sledovat a jak o tom podávat zprávu. Tento návod byl ale sepsán pro organizace poskytující veřejné služby v Austrálii a ne vždy bude zapadat do kontextu veřejných organizací ve státech střední a východní Evropy.

Oldham city council (s.d): *A Guide to Better Consultation* www.oldham.gov.uk/consultation_guide.pdf

Návod byl sestaven pro úředníky městského úřadu pro vedení účinných konzultací. Text vám pomůže naplánovat konzultaci a rozhodnout se, která technika bude vyhovovat vašim účelům.

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. and Berry, Leonard L. (1990): *Delivering quality service. Balancing Customer Perceptions and Expectations.* The Free Press, New York and Toronto, 226 stran.

Tato kniha vychází ze sedmiletého podrobného výzkumu kvality služeb a přináší praktický model pro zlepšení kvality služeb. Porovnáním vnímání a očekávání klientů umožňují autoři manažerům kvality pochopit možné důvody nedostatků v kvalitě služeb a ukazují, jak tyto nedostatky napravit. Nástroj SERVQUAL, se kterým autoři přišli, využívá veřejný i soukromý sektor po celé Evropě ke zvýšení spokojenosti zákazníků.



CHARTA PRO NEVLÁDNÍ ORGANIZACE

Společnost pro komunitní práci Vsetín (SPKP)

Co je cílem této charty?

Charta informuje o právech a povinnostech žadatelů o grant. Efektivně administrovat grantový systém na podporu neziskového sektoru ve Vsetíně je závazkem SPKP.

Společnost pro komunitní práci Vsetín o.p.s. zajišťuje roli prostředníka mezi žadateli a městem Vsetín tam, kde to podmínky grantového schématu vyžadují.

V čem se SPKP snaží zlepšit služby?

1. plnění termínů stanovených pro poskytování služeb a redukce počtu dnů na administraci na minimum zaručující kvalitu služby
2. zajištění rovného přístupu do grantového schématu v rámci vymezené cílové skupiny
3. rozdělování dotací na základě splněných formálních kritérií předkládaných projektů
4. rozdělování dotací na základě objektivních kritérií efektivity vynakládaných prostředků



Jak měříme kvalitu poskytovaných služeb?

Každý rok proběhne hodnocení spokojenosti s poskytovanými službami formou dotazníkového šetření za uplynulý rok. Všem neziskovým organizacím zašleme dotazník, ve kterém se budete moci vyjádřit ke kvalitě činnosti naší organizace a který pak odevzdáte v naší kanceláři. Po vyhodnocení průzkumu uveřejníme výsledky na našich stránkách www.spkp.cz.

Společnost pro komunitní práci Vsetín o.p.s.

Adresa:

Svárov 1080, 755 01 Vsetín
(8. patro v budově městského úřadu)

Kontaktní osoba:

Ing.Ondřej Sláma

Telefon:

+420 571 491 537

E-mailová adresa:

ondrej.slama@spkp.cz

Website:

www.spkp.cz, www.mestovsetin.cz

Úřední hodiny:

Pondělí	8:00 – 11:30	12:30 – 17:00
Úterý	8:00 – 11:30	12:30 – 14:30
Středa	8:00 – 11:30	12:30 – 17:00
Čtvrtek	8:00 – 11:30	12:30 – 14:30
Pátek	8:00 – 11:30	12:30 – 14:30

Pokud vám naše úřední hodiny nevyhovují, neváhejte si domluvit schůzku mimo naše úřední hodiny.

Pokud si myslíte, že neposkytujeme služby v kvalitě, ke které jsme se zavázali v chartě, můžete podat písemnou stížnost **řediteli společnosti**, který vám na stížnost odpoví:

Pavel Pelc, Společnost pro komunitní práci Vsetín o.p.s., Svárov 1080, 755 01 Vsetín.

Nebudete-li spokojeni ani s odpovědí ředitele, můžete se obrátit na **tajemníka MÚ Vsetín:**

Ing. Milan Půček, MÚ Vsetín, Svárov 1080,

755 01 Vsetín:

Milan Půček, Vsetín Municipal Authority, Svárov 1080,

755 01 Vsetín.

Kdo může žádat o grant?

- občanské sdružení,
- obecně prospěšná společnost,
- církevní právnická osoba,
- jiná nezisková nebo příspěvková organizace se sídlem nebo provozovnou na území města (vyjma grantu na pracovníka)
- fyzická osoba (pouze u ostatních příspěvků v kompetenci rady města)

Kdy jsou grantové uzávěrky?

- 15. 11. – velké granty – projekty na celoroční činnost
- 28. 2., 31.5. – malé granty – projekty na jednorázové akce otevřené veřejnosti
- 30. 6. – grant na pracovníka – projekty na vytvoření nového pracovního místa

Jaké jsou fáze hodnocení projektů?

1. kontrola kompletnosti žádosti
2. kontrola vhodnosti žadatelů, projektů i nákladů
3. vlastní hodnocení žádosti



Podle jakých kritérií hodnotíme projekty?

Projekty jsou vybírány na základě hodnotící tabulky, která hodnotí jejich význam, metodiku realizace, udržitelnost, rozpočet a efektivitu nákladů, schopnost řízení a odbornost žadatele a dle dalších pomocných kritérií (podrobnosti viz jednotlivé výzvy).

Kde získáte formuláře?

Formuláře jsou k dispozici v kanceláři SPKP a v informačním centru MÚ ve Vsetíně nebo v elektronické podobě na internetových stránkách www.spkp.cz a www.mestovsetin.cz.

Závazky SPKP – administrátora grantového systému

Činnosti stanovené v jednotlivých výzvách grantových programů budou vykonávány v předem stanovených časových lhůtách.

Následující časové lhůty platí pro žadatele o grant:

1. Informace o vyhlášení grantového programu bude zveřejněna 1 měsíc před uzávěrkou.
2. SPKP bude poskytovat bezplatné poradenství o termínech a podmínkách grantových programů a také konzultace k připravovaným projektovým záměrům, a to neprodleně nebo ve stanovené lhůtě, ne však delší než 5 pracovních dní.
3. Žádosti budou zpracovány v návaznosti na zasedání hodnotitelských komisí a schvalujících orgánů města Vsetína v předem stanovených časových lhůtách.
4. Výsledky grantového řízení budou zveřejněny do 1 týdne od vstoupení usnesení v platnost na internetových stránkách www.spkp.cz.

Následující časové lhůty platí pro příjemce grantů:

5. Smlouvy (s výzvou k podpisu smluv) budou připraveny do 5 týdnů od schválení v orgánech města Vsetína.
6. 1. Schválené příspěvky budou vyplaceny do 4 týdnů od podpisu smlouvy.
7. Vyúčtování bude zkontrolováno do 1 týdne od odevzdání.
8. V případě neplnění činností v daných termínech obdrží příjemce grantu do 3 pracovních dnů od vypršení termínu pro jednotlivý úkon informaci o novém termínu a důvodu neplnění.

Práva a povinnosti žadatelů

1. Žadatel je povinen odpovídat na výzvy o doplnění či poskytnutí informací do 4 pracovních dnů.

Následující platí pro příjemce grantů:

2. Žadatel je povinen realizovat projekt dle záměru, který byl předmětem žádosti o dotaci.
3. V případě odklonu od záměru uvedeného v grantové žádosti je příjemce dotace povinen požádat o změnu použití dotace orgán správy města.
4. V případě neschválení změny použití dotace je příjemce povinen dotaci vrátit.
5. Příjemce dotace má právo kdykoli dotaci vrátit bez udání důvodu a bez smluvních pokut.



Následující platí pro neúspěšné žadatele:

6. Na dotaci není právní nárok, proto neexistuje možnost se proti zamítnutí žádosti odvolat.

V případě zájmu bude s neúspěšným žadatelem prokonzultován důvod zamítnutí.

Nejste spokojeni s kvalitou služeb?

Můžete napsat písemnou stížnost řediteli:

Ing. Pavel Pelc, Společnost pro komunitní práci Vsetín o.p.s.,
Svárov 1080, 755 01 Vsetín.

Obdržíte oznámení o přijetí stížnosti do 3 pracovních dnů a odpověď do 10 pracovních dnů.

Nebudete-li spokojeni ani s odpovědí ředitele, můžete se obrátit na tajemníka MÚ Vsetín:

Ing. Milan Půček, MÚ Vsetín, Svárov 1080,
755 01 Vsetín.



Městský úřad Pelhřimov, odbor životního prostředí.

Charta žadatelů o rybářský lístek


Cíl charty

Tato charta říká, jak máte žádat o rybářský lístek a jak my vaši žádost vyřídíme. Naším cílem je urychlit proces vyřizování žádostí o rybářský lístek jak pro místní obyvatele, tak návštěvníky a zvýšit spokojenost s našimi službami.

Jak zažádat o rybářský lístek

Jakákoli osoba, která splní zákonné náležitosti, může podat žádost o rybářský lístek. Zákonné náležitosti jsou:

1. Vyplněná žádost, která je ke stažení na internetových stránkách www.mupe.cz, nebo ji lze získat na odboru životního prostředí na adrese MÚ Pelhřimov, Pražská 127, Pelhřimov, budova č. 1, 3. patro, dveře č. 401, během úředních hodin:
Pondělí a středa 8.00 – 17.00 hod.
Odpovědná pracovnice je Jindřiška Šenoltová, tel.: 565 351 397, senoltova.j@mupe.cz. Žádost vám také rádi zašleme poštou.
2. Doklad o zaplacení správního poplatku **500,- Kč za lístek na dobu 10 let** (děti do 15 let platí 250,-Kč), **200,-Kč na dobu 3 let** (děti do 15 let zaplatí 100,-Kč) a **100,-Kč na dobu jednoho roku**.
Poplatek lze zaplatit přímo na odboru životního prostředí nebo v pokladně MÚ Pelhřimov. Studenti rybářství a lidé, kteří se starají o rybářský revír v rámci své profese nebo funkce, mají nárok na 50% slevu z poplatku.
3. Předložení občanského průkazu nebo pasu (v případě cizinců).

- 
4. V případě nových žadatelů osvědčení o získané kvalifikaci od Českého rybářského svazu nebo předešlý rybářský lístek (v případě cizinců osvědčení o kvalifikaci, rybářský lístek vydaný v České republice nebo rybářský lístek, licence či podobný dokument vydaný v domovské zemi).
 5. Děti do 15 let předloží průkaz Českého rybářského svazu s vylepenou fotografií.

Jak na Odboru životního prostředí MÚ Pelhřimov vyřídíme vaši žádost

1. Jsou-li splněny všechny náležitosti, vyřídíme vaši žádost na počkání v době našich úředních hodin (pondělí a středa) V jiných dnech bude vaše žádost přijata a vyřízena v nejbližších úředních hodinách.
2. Žádosti podané cizími státními příslušníky vyřídíme okamžitě v jakýkoli pracovní den od pondělí do pátku (žádosti cizinců tvoří 1% všech žádostí, tyto lidé chtějí rybařit okamžitě v době, kdy jsou v České republice na dovolené).
3. Naši zaměstnanci se k vám budou chovat zdvořile a profesionálně.
4. Německy hovořící žadatelé mohou s našimi úředníky mluvit německy.
5. Do konce roku 2007 uvedeme do provozu rezervační systém, který umožní domluvit si schůzku po telefonu nebo e-mailem (bez čekání ve frontě).

Pokud odbor životního prostředí neplní k čemu se zavázal v chartě:

Pokud nesplníme sliby dané touto chartou, budeme informovat žadatele o důvodech zpoždění a přijmeme opatření, aby charta byla dodržena.

Jsou-li klienti nespokojeni s našimi službami:

Máte-li pocit, že jsme nedodrželi standard služeb daný touto chartou, můžete napsat nebo zatelefonovat vedoucímu odboru.

Ing. Josefu Slavětinskému

Telefon: 565 351 415

E-mail: slavetinsky@mupe.cz

Obdržíte oznámení o přijetí stížnosti do 2 pracovních dnů a odpověď do 10 pracovních dnů od tohoto oznámení.

Pokud ani potom nebudete spokojeni s výsledkem nebo způsobem, jakým byla vaše stížnost vyřízena, napište tajemníkovi MÚ Pelhřimov

Mgr. Vlastislavu Větrovskému

Telefon: 565 351 172

E-mail: vetrovsky@mupe.cz

Jak měříme kvalitu poskytovaných služeb:

Informace o našich úkolech a zavedení rezervačního systému budou uveřejněny včas a pravidelně aktualizovány na internetových stránkách Pelhřimova, na oficiální elektronické tabuli města, na oficiálních vývěsních tabulích obecních úřadů okresu Pelhřimov, v místních médiích a prostřednictvím místních organizací Českého rybářského svazu.

Budeme pravidelně hodnotit spokojenost s poskytovanými službami prostřednictvím průzkumů mezi klienty a jejich výsledky a další informace o poskytovaných službách uveřejníme na našich internetových stránkách (www.mupe.cz).





Charta služeb pro děti a mládež ve věku 10 – 15 let

Popis naší činnosti

Knihovna Jiřího Mahena v Brně je organizace financovaná Městským úřadem v Brně. Je to kulturní a vzdělávací instituce přístupná všem, která nabízí rozsáhlý výběr literatury, časopisů a hudby, poskytuje informace a organizuje velké množství kulturních programů.

Kontakty

Adresa: Knihovna Jiřího Mahena
Kobližná 4
601 50 Brno.

Adresy poboček a otevírací dobu

Ize nalézt na: www.kjm.cz.

Telefon: 542 532 111.

Další telefonní čísla

Ize nalézt na: www.kjm.cz.

E-mail: kjm@kjm.cz.

Další e-mailové adresy: www.kjm.cz.

Dotazy lze zaslat prostřednictvím odkazu “Zeptejte se knihovny”, který naleznete na našich internetových stránkách.



O čem je tato charta?

Tato charta vám, jako uživatelům knihovny, zaručuje určitá práva. Říká, jaké služby poskytujeme a jaká jsou práva a povinnosti návštěvníků knihovny.

Náš cíl

Využijeme každé možné příležitosti, abychom vám pomohli. Chceme, aby naše knihovna byla zdrojem poučení a radosti při vašich dotazech a objevech.

Nabízíme:

- Příjemné prostředí ochotné pomoci.
- Dlouhou otevírací dobu, která vám umožňuje knihovnu využít ve vašem volném čase.
- Knihy, časopisy a CD, které vás zajímají.
- Volný přístup na internet.
- Různorodou nabídku programů a soutěží včetně doprovodných a klubových akcí.
- Informace, které vás zajímají.
- Kopírování, tisk a stahování z internetu.
- Informace o našich knihách, akcích a dalších službách naleznete na našich stránkách www.kjm.cz dvacet čtyři hodin denně.

Abyste mohli využít veškeré naše služby, jednoduše se zaregistrujte v jakékoli z našich poboček. I když nejste registrováni, můžete využívat náš internet, číst knihy a časopisy nebo získat informace, které hledáte. Naši knihovníci vám poskytnou podrobnosti.

Slibujeme vám:

- setkáte se s vstřícným personálem a zdvořilým zacházením
- budeme nosit jmenovky a v telefonu se představíme
- naši zaměstnanci se vám budou věnovat nejpozději do 15 minut
- řekneme vám, jak knihovna funguje, a pomůžeme vám najít, co potřebujete
- každých 14 dní najdete v naší knihovně nové knihy
- v naší automatizované síti si můžete prodloužit výpůjční dobu a rezervovat si tituly on-line; výpůjční dobu můžete prodloužit i telefonicky
- budeme naslouchat vašim připomínkám a názorům
- informace o knihovnickém řádu a o poplatcích naleznete v každé knihovně a na našich internetových stránkách www.kjm.cz
- dáte-li nám na vás kontakt, budeme vás informovat o všech změnách, akcích a novinkách e-mailem

Očekáváme od vás:

- dodržování knihovnického řádu
- spolupráci s knihovníky a respektování jejich instrukcí
- zdvořilost a ohleduplnost vůči ostatním
- že budete formulovat své dotazy co nejpřesněji
- že vše vrátíte včas a v pořádku



Návrhy k naší práci, stížnosti

Velice rádi bychom se dozvěděli váš názor na naši práci. Své připomínky můžete odevzdat knihovníkovi, vhodit je do naší schránky připomínek nebo je zaslat ředitelce knihovny. Kontaktní údaje naleznete na www.kjm.cz. Zvážíme vaše připomínky a výsledek vám oznámíme do 30 dnů.

Zlepšení služeb

Chceme neustále zlepšovat naše služby, proto budeme čtvrtletně kontrolovat dodržování povinností vyplývajících z této charty. Jednou ročně provedeme průzkum mezi dětmi a mládeží ve věku 10 – 15 let.

Váš knihovnický personál



Občanská iniciativa

Charta občanů města Chomutov

Zborovská 4602
 PSČ 430 28
www.chomutov-mesto.cz

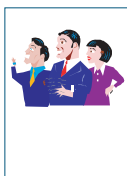
Úřední hodiny:

Pondělí a středa	8.00 – 6.00 hod.
Úterý a čtvrtek	8.00 – 3.00 hod.

Jedním z našich klíčových úkolů je zvýšení spokojenosti veřejnosti s prací úřadu. Tato charta informuje občany o jejich právu na vyjádření názorů, na to být slyšen a na informace od těch, kteří rozhodují.

Každý občan má právo předložit úřadu jakýkoli podnět (náměty, stížnosti, pochvalu, atd.). Podněty lze předkládat ústně i písemně.

Kde předložit podnět?



- > **Na pravidelném zasedání vedení města.**
- každý poslední čtvrtek v měsíci v 16.00 hod.
- zasedací místnost č. 13, první patro Staré radnice, náměstí 1. máje, č.p. 1 (bezbariérový přístup)
- jedná se o diskusní forum, ve kterém můžete přednést příspěvek – můžete mluvit nejdéle 3 minuty



- > **Na schůzce s primátorkou nebo zástupci primátorky.**
- schůzku je nutné si předem domluvit

> **V příslušném odboru nebo v odboru interního auditu.**

Není třeba si domlouvat schůzku.



> **E-mailem nebo poštou.**

e-mail: podatelna@chomutov-mesto.cz
Poštovní adresa: Ing. Jarmila Mravcová
Zborovská 4602
Chomutov 430 28



Povinnosti občanů:

- objektivně popsat existující problém
- neužívat vulgární jazyk a urážky
- uvést kontaktní adresu, je-li požadovaná písemná odpověď

Práva občanů:

- Na svůj podnět dostat odpověď do 30 dnů od jeho předložení (buď specifické řešení nebo vysvětlení, proč je nutné prodloužit termín)..
- Podat stížnost v případě nespokojenosti s obdrženou odpovědí, v takových případech pište na adresu:

Statutární město Chomutov

Ing. Jarmila Mravcová
Odbor interního auditu
Zborovská 4602
430 28 Chomutov

Povinnosti úřadu:

- vyřizovat podněty včas
- podněty sledovat až do jejich vyřízení osobami za ně odpovědnými
- poskytovat pravidelné informace o pokroku ve vyřizování podnětů vzešlých ze setkání s občany:
 - > na dalším setkání s občany (v grafu znázorňujícím pokrok)
 - > v *Chomutovském deníku* (s uvedenými podrobnostmi o nejnovějších problémech)
- na posledním setkání v roce provést celkové zhodnocení všech podnětů obdržených od občanů
- řešit zpoždění ve vyřizování podnětů

Zavazujeme se revidovat chartu na základě vašich připomínek k 31. prosinci každého roku.

Tato charta byla koncipována jako součást pilotního projektu organizovaného a financovaného programem SIGMA (společný program Evropské komise a OECD). Většina finančních prostředků pocházela z fondů EU. V České republice projekt probíhal pod záštitou Ministerstva vnitra České republiky.



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



Životopisy autorů

DR. ELKE LÖFFLER je výkonnou ředitelkou Governance International (<http://www.govint.org>), mezinárodní konzultační firmy se sídlem ve Velké Británii. Dříve působila v Public Management and Governance Service (PUMA) v rámci OECD. Než vstoupila do OECD prováděla mezinárodní komparativní výzkum administrativní modernizace ve Výzkumném ústavu veřejné správy v Německu. Byla konzultantkou Světové banky, OECD, SIGMA, Komise EU a UNDP a mnoha mezinárodních agentur. Také byla vědeckou zpravodajkou (scientific rapporteur) Třetí a Čtvrté konference kvality veřejných správ Evropské unie v Rotterdamu a v Tampere. Její publikace se zaměřují na řízení kvality a výkonu.

PROF. DR. SALVADOR PARRADO je ředitelem Governance International a profesorem veřejné správy a samosprávy na Spanish Distance Learning University v Madridu. Pracoval několikrát jako konzultant pro OECD (teritoriální zhodnocení Norska, studie vedoucích úředníků státní správy, implikace e-governmentu pro lidské zdroje), program SIGMA (veřejné řízení, mezinárodní vztahy, veřejné služby pro vesnické oblasti) a pro WMO (Světovou meteorologickou organizaci OSN) o správě vodních zdrojů v Latinské Americe a zhodnocení vodní politiky mexické vlády. Vydal několik knih a článků o veřejné správě a s tím souvisejícími problémy z komparativního hlediska.

TOMÁŠ ZMEŠKAL, B.A.HONS pracuje na Ministerstvu vnitra České republiky. Jeho práce v odboru reformy regulace a kvality veřejné správy se zaměřuje na projekty kvality veřejného sektoru. Byl koordinátorem českého pilotního programu chart služeb a je také hodnotitelem v Pracovní skupině kvality ve veřejné správě Ministerstva vnitra ČR. Kromě toho působí jako zástupce českého korespondenta Evropské pracovní skupiny CAF a jako český představitel projektu Leonardo da Vinci. Společně s Ing. Pavlem Kajmlem přednesl český přístup k řízení kvality na Čtvrté mezinárodní konferenci kvality veřejných správ v r.2006 ve Finském Tampere a vede česko-švýcarský benchmarkingový projekt řízení



kvality v sociálních službách. Než nastoupil na MV ČR, pracoval jako odborný asistent na Univerzitě Karlově v Praze.





Organizace, které se účastnily projektu:

Domov důchodců

Luhačovice
Leoše Janáčka 380
763 26 Luhačovice

Společnost pro komunitní práci Vsetín o.p.s.

MěÚ Vsetín
Svárov 1080
755 01 Vsetín
www.spkp.cz

Statutární město Chomutov

Zborovská 4602
434 028 Chomutov
www.chomutov-mesto.cz

Knihovna Jiřího Mahena

Kobližná 4
601 50 Brno
www.kjm.cz

Městský úřad Pelhřimov

Masarykovo náměstí 1
Pelhřimov
www.mupe.cz

Ministerstvo vnitra

Oddělení reformy regulace a kvality veřejné správy

Nám. Hrdinů 3
140 21 Praha 4
E-mail: omsvs@mvcr.cz
www.mvcr.cz/sprava/moderniz
zmeskal@mvcr.cz

