



Společná iniciativa OECD a Evropské unie,
financovaná převážně z prostředků EU.

Zlepšování veřejných služeb prostřednictvím chart služeb: Vypracování a zavádění akčních plánů zlepšování služeb (SIAP)

**Dr. Elke Löffler a Prof. Salvador
Parrado**



Obsah

Tato prezentace vám pomůže

- seznámit se s klíčovými prvky akčního plánu zlepšování služeb (Service Improvement Action Plan, SIAP)
- vypracovat akční plán zlepšování služeb
- uvědomit si, co je hnací silou a co překážkou zlepšování služby
- pochopit, co je třeba k posunu od jednorázového zlepšení služby ke kultuře průběžného zlepšování

O čem je akční plán zlepšování služby (SIAP)

SIAP určuje jak zavádět zlepšování PRIORITNÍCH služeb po analýze silných a slabých stránek toho, jak vaše organizace zavedla svou chartu služeb.

Tato diagnóza by měla vycházet z několika zdrojů informací:

- **samohodnocení provedené týmem pro zlepšování služby (např. na základě nástroje Charter Mark používaného ve Spojeném království)**
- **průzkum mezi uživateli, který by měl být proveden jednou ročně**
- **stížnosti a náměty od uživatelů služby**
- **konzultace se stálým panelem uživatelů, tematickými skupinami apod.**

Klíčové prvky SIAPu (1)

(1) Úvod

vymezuje, jak SIAP zapadá do celkové strategie modernizace místního úřadu

(2) Účel a zásady

stanovuje jak se SIAP vztahuje ke strategickému plánu a výsledkům průzkumu

(3) Vize

stanoví celkové cíle akčního plánu zlepšování služeb

(4) Zainterесované strany

vymezuje klíčové zainterесované strany, které jsou relevantní pro danou službu

(5) Konkrétní návrhy s vymezením etap na dalších 6 měsících, střednědobě (6 měsíců až 5 let) a dlouhodobě (5 až 30 let)



Klíčové prvky SIAPu (2)

(6) Systémová podpora

rámec vymezující, kteří jednotlivci a které organizace a skupiny se zapojí, jak a kdy (v které etapě)

(7) Obchodní procesy

analýza toho, jak se současné způsoby práce budou muset změnit, aby se podařilo vytvořit pro uživatele lepší služby (a aby současní neuživatelé mohli využívat služby, na které mají nárok)

(8) Rozvoj organizace

vymezuje školení personálu, které je nezbytné k tomu, aby pracovníci poskytovali lepší služby; také nastiňuje, jaké další investice do služby budou nezbytné (např. informační a komunikační technologie nebo další zařízení nebo prostory)



Klíčové prvky SIAPu (3)

(9) Řízení výkonů a odpovědnost

stanovuje několik klíčových ukazatelů k měření úspěšnosti plánu a definuje, kdo bude zodpovídat za monitorování postupu zavádění SIAPu

(10) Finanční důsledky

tento oddíl stanovuje, kolik bude zlepšování služby stát a jak bude financováno



Plán zlepšování služeb londýnského městského obvodu Barking a Dagenham (s výjimkou jedné prioritní oblasti)

RECOMMENDATION	ACTIVITIES	TIMESCALE	RESOURCES	LEAD	PROGRESS/EVIDENCE
4. Social Services should ensure that its staff are adequately trained to undertake effectively direct work with children and young people	4.1 To be addressed through Action Learning sets for Team Managers and staff	September 2005 – January 2006	Facilitated by Q Learning	Service Managers & Team Managers	Case file audit
	4.2 Full implementation of the Children's Services Training and Development Plan (includes training on child protection, assessments and case recording)	May 2006	Training and Development Activity	Service Managers & Team Managers	Attendance and participation in training Improved outcomes evidenced in service specific audits
	4.3 Internal, office based lunchtime seminars on child protection, case recording, thresholds, assessment framework	June 2005 – December 2005	In house	Child Protection Advisor	Improved outcomes evidenced in service specific audits
	4.4 Review of whether the Action Learning Sets should be sustained in-house following the completion of the work programme	June 2006	TBC	Service Manager Safeguarding, Strategy & Performance	Action Learning Sets incorporated into Training Plan 06/07

System řízení výkonnosti v rámci Plánu zlepšování služeb pro děti a mládež v kraji Wakefield v Británii

Our vision	Our priorities	Be Healthy	Stay Safe	Enjoy and Achieve	Make a Positive Contribution	Achieve Economic Well-being	Our key indicators
Safe	Bullying, Racism and Personal Safety	<p>This priority will address specific issues raised by children and young people. During the course of the plan we will take action to:</p> <ul style="list-style-type: none"> •reduce concerns about bullying, racism, personal safety and the fear of crime; •decrease the number of admissions to accident and emergency services in local hospitals; •cut the numbers killed or injured in road traffic accidents. 				<ul style="list-style-type: none"> •Proportion of domestic violence cases (where children are present) where there is recurrence following intervention •Proportion of children and young people who report bullying as a concern •Proportion of attendances at A&E of children and young people under 18 years due to accidental injury •Proportion of children and young people who report racism as a concern 	
	Healthy Lifestyles	<p>This priority will seek to improve the health of children and young people. During the course of the plan we will take action to:</p> <ul style="list-style-type: none"> •reduce childhood obesity; •improve the emotional well-being of children and young people; •reduce unwanted teenage pregnancies and lower the incidence of sexually transmitted infections. 				<ul style="list-style-type: none"> •Teenage pregnancy rates •Proportion of diagnosed cases of Chlamydia in young people aged 15-25 •Development of emotional health screening tools to be introduced as part of the Common Assessment Framework •Proportion of children under 11 years classified as obese •Proportion of women who smoke during pregnancy •Proportion of children and young people with substance misuse problems who are in treatment 	
Support ed	Total Family Support	<p>This priority will address the needs of the whole family with the aim of improving the well-being of children and young people. During the course of the plan we will take action to:</p> <ul style="list-style-type: none"> •improve the integrated support available for families; •provide childcare places for all parents who want to access them; •improve opportunities for parents to be involved in education. 				<ul style="list-style-type: none"> •Proportion of looked after children •Number of children with speech and language needs entering Key Stage 1 •Children's readiness for school 	
	Everybody Counts	<p>This priority will focus upon the needs of certain groups identified through the annual review, e.g. minority ethnic groups, looked after children, young offenders, more able pupils, those with disabilities and special educational needs. During the course of the plan we will take action to:</p> <ul style="list-style-type: none"> •ensure that services are accessible and sensitive to the specific needs of such groups; •ensure that the needs of these groups are addressed through the other five priorities. 				<ul style="list-style-type: none"> •Educational achievement of looked after children at Key Stage 2 •Educational achievement of looked after children at Key Stage 4 •Number of first time entrants to the youth justice system •Proportion of looked after care leavers in education, training and employment •Proportion of pupils with SEN in mainstream schools 	
Fulfilled	Learning for Life	<p>This priority will seek to raise achievement, improve life skills and encourage children and young people to make a positive contribution. During the course of the plan we will take action to:</p> <ul style="list-style-type: none"> •encourage high achievement by all children and young people in everything that they do; •encourage greater involvement by children and young people in their local community; •increase the participation of children and young people in service planning, development and review, and the democratic process. 				<ul style="list-style-type: none"> •Percentage of pupils achieving Level 4 at Key Stage 2 in English •Percentage of pupils achieving Level 4 at Key Stage 2 in mathematics •Percentage of pupils gaining 5+A*-C, including English and mathematics, at GCSE or equivalent •Proportion of children and young people who say they enjoy their learning •Number of children and young people voting in the UK Youth Parliament elections 	
	Raising Aspirations	<p>This priority will seek to raise the aspirations of children and young people in all that they want to do with their lives. During the course of the plan we will take action to:</p> <ul style="list-style-type: none"> •improve achievement at 16 and 19; •increase participation in further learning; •develop the employability and enterprise skills of young people. 				<ul style="list-style-type: none"> •Proportion of 19 year olds achieving a level 2 qualification •Number of 16-18 year olds not in education, employment or training. •Proportion of young people remaining in learning post-16 	

Jak stanovit priority SIAPu (1)

- Jedním ze způsobů jak stanovit priority pro zlepšování služeb je vytvoření matice zlepšování služeb. Ta umožňuje rozhodujícím činitelům vizualizaci potenciálně zlepšitelných oblastí služeb na základě odezvy uživatelů zjištěné v průzkumech.
- Vynesením těchto dvou různých hodnot na osy dvojrozměrného grafu lze rychle zjistit, která zlepšení jsou pro klienty jak nezbytná (nízká spokojenost), tak i významná (vysoká důležitost).

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

Jak stanoviti priority SIAPu (2)



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

Jak stanovit priority SIAPu (3)

Čtyři kvadranty matice

- **Priority zlepšování.** Prvky služby vykazují nízkou míru spokojenosti klientů, avšak jsou zároveň těmi stránkami služby, které jsou zároveň pro klienty nejdůležitější. Tyto prvky služby vyžadují *okamžitou* pozornost.
- **Silné stránky.** Zde jsou ty prvky služby, které klient považuje za důležité a které vykazují vysokou míru spokojenosti. Zlepšování tohoto prvku služby *není potřeba*.
- **Přeskupení?** Prvky v tomto kvadrantu vykazují vysokou mírou spokojenosti, ale nejsou pro klienty důležité. Zlepšování těchto prvků služeb není potřeba, anebo *může existovat možnost realokace zdrojů* s cílem podpořit jiné priority zlepšování.
- **Příležitosti.** Klienti uvádějí nízkou spokojenost s těmito prvky, avšak tyto prvky zároveň nejsou důležité. Zlepšení těchto prvků v současnosti *není prioritou*.

Zdroj: http://www.tbs-sct.gc.ca/i-as/tools-outils/tools-outils04_e.asp

Hnací síly a překážky zlepšování služeb

Hnací síly

- vedení shora až dolů
- motivace personálu
- strategické zaměření
- partnerství
- zaměření na zákazníka
- technologie umožňující práci
- interní komunikace
- Iniciativa a inovace

Překážky

čekání na pokyny
nedostatečné dovednosti personálu
„nejvyšší prioritou je všechno“
oddělenost útvarů
„zaměření na dodavatele“
„posouvání papírů“
„houbové řízení“
„tak, jak to je, to stačí“



Jak zajistit udržitelnost zlepšování služeb

SIAP pravděpodobně zůstane jednorázovým projektem bez zásadních přínosů pro uživatele, pokud:

- organizace nepřekoná oddělenost svých útvarů a nezačne se dívat na službu z pohledu jejích uživatelů
- organizace nebude pracovat s uživateli služeb (např. ustavením stálých komisí uživatelů, pravidelnými setkáními tematických skupin, průzkumy názorů atd.)
- organizace nebude pracovat se svými partnery a nebude využívat jejich odbornosti a mobilizovat jejich zdroje
- manažeři nezmění současnou hierarchickou kulturu a nebudou podporovat NEZÁVISLÉ myšlení svého personálu