

Prečo benchmarking

Proces decentralizácie zásadne zmenil výkon a s ním aj postavenie a finančná sila miestnej samosprávy na Slovensku. V priebehu posledných piatich rokov samospráva získala množstvo nových kompetencií a s nimi aj zabezpečenie výkonu – poskytovania nových služieb. Nové kompetencie znamenali jednak nové originálne kompetencie ale aj výkon nových – v rámci preneseného výkonu kompetencií štátnej správy. Nové kompetencie znamenali aj nový rozsah alokovaných finančných prostriedkov, ktorými miestna samospráva v súčasnosti disponuje. Z pohľadu podporovateľa rozvoja samospráv, profesných inštitúcií a odborníkov pracujúcich v miestnej samospráve sa v tomto článku upriamujem na jeden z nástrojov podporujúcich kvalitu vo výkone samosprávy.

Vychádzam k vnímania koreňa slova samospráva – samo sa spravujúca, i keď všetci, čo v samospráve pracujú od jej začiatkov pred 16 rokmi v súčasnosti vedia, že vývoj jej postupne samostatnosť v tejto oblasti výrazne okliešťuje.

Skôr ako sa však pustíme cestou hľadania a skúmania dobrých ciest a možností, poprosím vás, pokúste sa zmapovať vývoj vašej vlastnej samosprávy

	Kompetencie	pred decentralizáciou	dnes
	originálne		
	prenesené		

--	--	--	--

Zmena je veľká, je veľká počtom kompetencií, dopadom na výkon – a to počtom zamestnancov, agendou, finančnými prostriedkami, okruhom klientov, zmenenými vzťahmi v samotnej organizácii. V čom sa teda môže a musí samospráva – v záujme vlastného zachovania a rozvoja samospravovať a aké má k tomu nástroje?

Jednou z možností je nasledujúce členenie oblastí rozvoja:

1. v spôsobe riadenia úradu
2. v príprave riadiacich pracovníkov a zamestnancov – profesionálnych pracovníkov samosprávy
3. v príprave volených predstaviteľov (vrátane primátorov a starostov)
4. vo finančnom manažmente
5. v poskytovaní celej škály služieb
6. v komunikácii s občanmi
7. v komunikácii so štátnou správou
8. v komunikácii s domácimi a inými partnermi

Cieleným a systematickým vzdelávaním sa, preberaním nových postupov alebo prípravou vlastných kvalitatívnych zmien má samospráva šancu udržať si svojprávnosť – dokázať schopnosť samostatne riešiť náročné úlohy - kompetencie, ich výkon a na ne sa viažuce financie.

Ak premýšľame o nástrojoch, ktoré v rámci svojej samosprávnosti samospráva má – a ja uvažujem o tých, ktoré má skutočne vo vlastnej pôsobnosti, môže v súčasnosti každá samospráva na Slovensku určite pracovať cielene s benchmarkingom.

Cudzie slovo benchmarking - je stanovenie kritérií/kvalít pre najlepšiu možnú alebo zvolenú úroveň v nejakej oblasti alebo postupe/procese. Je to vlastne porovnanie sa voči určitej stanovenej úrovni – spravidla tej najlepšej možnej, s cieľom posúdiť vlastnú úroveň a následne v prípade potreby, hľadať cesty k zlepšeniu.

Benchmarking môže byť jednoduchým výsledkom práce tímov v úrade.

Príklad:

Nájdite si čas a spracujte si vlastné benchmarky – kritériá, napríklad pre posúdenie kvality komunikácie zamestnancov úradu s občanmi

Krok 1. Ako by ste si predstavovali najlepší spôsob komunikácie zamestnancov úradu s občanom? Zamyslite sa v tíme.

Krok 2. Popis tejto kompetencie – teda v tomto prípade schopnosti-spôsobilosti si môžete zadefinovať v pracovnom tíme, v diskusii medzi jednotlivými tímami, ale aj zapojením občanov do diskusie. Spíšte si všetky námety.

Krok 3. Zadefinujte podstatné črty.

Definícia kompetencie – komunikácia zamestnancov úradu s občanmi

Zamestnanci občanov počúvajú, podporujú získavanie spätnej väzby na svoju prácu a pokračujú v dialógu s občanom až do vyriešenia jeho požiadaviek; informujú, presviedčajú a vplývajú na občana; používajú adekvátne komunikačné nástroje; budujú a používajú celú škálu komunikačných prostriedkov.

Krok 4. Definovanie pozitívnych indikátorov – ukazovateľov a následne definovanie negatívnych indikátorov – ukazovateľov. Obidva napomáhajú pri hodnotení.

- Pozitívne indikátory - Obec alebo organizácia má spracovanú komunikačnú stratégiu, pravidelne ju vyhodnocuje, existuje a realizuje sa plán vzdelávania zamestnancov pre oblasť komunikačných zručností, pri príprave akýchkoľvek akcií sa formám komunikácie s občanmi venuje zvláštna pozornosť...
- Negatívne indikátory – označenie kancelárií a zamestnancov je nezrozumiteľné, úradné hodiny nereflektujú možnosti občanov, informácie pre občanov prichádzajú neskoro.

Krok 5. Zadefinovanie si škály úrovní – môžu byť dve (dobrá, zlá), tri ale aj 5. V tomto prípade ide o popis ako takáto úroveň „vyzerá“ v praxi. Je možné uviesť príklady správania sa, existujúce postupy, formy odbornej prípravy/vzdelávania, existujúce dokumenty...

Napríklad –1. sťažnosti občanov sú evidované a pravidelne vyhodnocované, spracované a riešené v stanovenom termíne, občan dostáva informáciu o riešení. 2. sťažnosti občanov sú evidované a pravidelne vyhodnocované, spracované a riešené v stanovenom termíne 3. sťažnosti občanov sú evidované a spracované v stanovenom termíne.

Zvládnutie takéhoto procesu vlastnými silami, schopnosť vedieť si zadefinovať kompetencie, indikátory, vedieť k indikátorom priradiť overiteľné dôkazy, naformulovať testovacie otázky a následne si vytvoriť svoj vlastný benchmarking s transparentným vyhodnotením a vedieť na základe zistených rozdielov stanoviť akčný plán na ich odstránenie a teda posunutie sa na vyššiu úroveň – je samo o sebe procesom učenia sa, posúvaním úrovne kvality riadenia.

Benchmarking môže byť jednoduchým výsledkom kvalitnej výmeny informácií o dosiahnutých výsledkoch v jednotlivých úradoch na pracovných rokovaníach napríklad aj v rámci profesných asociácií .

Predpokladom je kvalitná príprava podkladových materiálov, vysvetlenie a pochopenie dobrých postupov v celom zábere, široká diskusia, pochopenie kvalít danej kompetencie, stanovenie si vlastných postupov k ich dosiahnutiu aj v našej samospráve, spätná kontrola.

Svojim spôsobom aj vyhľadávanie najlepších postupov, riešení, dobrej praxe BEST PRACTICE je formou benchmarkingu – stanovením latky – úrovne kam by sme sa chceli dostať, alebo kam sme sa dostali.

Bežne samosprávy v súčasnosti s veľkými problémami riešia akútne problémy s novou kompetenciou. Veymime si ako príklad riadenie základných škôl.

Existujú v tejto oblasti v podmienkach samosprávy na Slovensku nejaké benchmarky – úroveň, kvalita, ktorú by bolo hodné nasledovať?

Možnosť na benchmark, ako príklad.

Existujú samosprávy, ktoré túto oblasť začali riešiť proaktívne niekoľko rokov vopred.

Všetci vieme, že klientom aj v tejto oblasti je občan. Ale niektoré samosprávy si ho zašpecifikovali konkrétnejšie - ako žiaka, ktorý má právo na vzdelanie v celej škále predmetov a samospráva je povinná mu poskytnúť výber štúdia na kvalitnej škole v oblasti, ktorú si zvolí a je dostupná v danej lokalite. Informuje ho, získava informácie o jeho názoroch, názoroch rodičov. Tieto samosprávy pristupujú k tejto svojej kompetencii nielen z pohľadu financovania ale skutočne manažérsky ako k náročnej širospektrálnej úlohe.

Niektoré s rodičmi úporne bojuje, alebo ich postaví pred hotovú vec a niektoré školy podľa vlastného uváženia alebo aj evidentne podľa uváženia „zainteresovaných“ poslancov zatvorí. Niektoré vypracovávajú kvalitné analýzy efektívnosti hospodárenia školy, stavu budov a zariadení, úspešnosti absolventov na prijímacích pohovoroch na stredné školy, kvality učebných osnov, vyhodnocujú potrebu poskytnúť svojim klientom – žiakom, kvalitné vzdelanie v oblasti matematiky, informatiky, jazykov, rôznych športov, možnosť získať základy pre tých, ktorí majú talent na

rôzne druhy umeleckej činnosti. Existujú benchmarky v konaní niektorých samospráv v tom ako hľadajú konečné riešenia **vopred** – proaktívne a to v niekoľkonásobnej diskusii s učiteľmi, rodičmi, absolventami, žiakmi.

Nieko VIE čo je pre vás dobré, nieko HĽADÁ riešenia s vami.

Nieko POČUJE takýto príklad a ukladá si ho v pamäti ako benchmark – k tomu sa budem vo svojej činnosti pomeriavať, tam budem smerovať!

Nieko nepočuje resp prepočuje. Nieko dokáže vo vlastnej aplikácii takéhoto benchmarku – vzoru, nájsť ešte kvalitnejšie riešenia a vie sa o ne podeliť bez veľikášstva, s poukázaním na to, ako sa to dá uplatniť aj u vás.

Rada Európy, jej Centrum pre rozvoj sa s tímami medzinárodných expertov zaoberá spracovaním nástrojov na benchmarking pre vybrané oblasti. V súčasnosti existuje nástroj na posúdenie – benchmarking kvality samosprávy (ako takej). Zámerom je *pomôcť organizáciám samosprávy fungovať efektívnejšie. Uvedený nástroj im pomáha posúdiť a zhodnotiť ich aktuálnu efektívnosť v dvoch hlavných oblastiach – v riadení a v poskytovaní služieb. Každá samospráva má možnosť porovnať svoj výkon voči kritériám tzv. 'ideálnej' samosprávy. Získané zistenia môže samospráva spracovať do akčného plánu na skvalitnenie tak riadenia ako aj poskytovania služieb. Štandard výkonnosti vám ako už mnohí viete (a máte vlastné skúsenosti s aplikovateľnosťou výsledkov) môže popísať outsoursovaná firma (zvonka) na základe drahého auditu výkonnosti, alebo si ho môžete zistiť a pracovať s ním v rámci vašej samosprávy alebo profesnej asociácie vytvorením tímov. Hľadať a formulovať štandardy je zaujímavé, podnetné a rozvíjajúce tak organizáciu ako aj jednotlivcov. Určite to je zaujímavé dobrodružstvo. Nástroj Rady Európy stanovuje pre oblasť riadenia a poskytovania služieb kritériá – benchmarky alebo 5 hlavných kompetencií. Popisujú, čo skutočne efektívna organizácia alebo samopráva robí.*

Máme a budeme mať samosprávy na rôznej úrovni výkonnosti, ale každá z nich by mala hľadať možnosti skvalitnenia až po najvyššiu úroveň bez toho, aby museli byť uniformné. Preto tieto Kritériá - Benchmarky stanovujú rozsah kvality výkonnosti v každej kompetencii od úrovne 1 po úroveň 5. Umožňuje to organizácii samosprávy posúdiť a ohodnotiť jej úroveň výkonnosti v každej kompetencii.

Nástroj Rady Európy predpokladá 1. prípravu posudzovateľov z radov riadiacich pracovníkov úradu – napríklad starostov, prednostov, poslancov, finančných manažérov. Získavajú informácie o možnostiach benchmarkingu, o existujúcich štandardoch, o možnosti tvorby vlastných, získavajú vedomosti z komunikačných zručností – ako aktívne počúvať, ako klásť otázky, ako formulovať dobré otázky, ako si pýtať spätnú väzbu a ako na ňu reagovať... Pripravený tím troch štyroch ľudí prichádza na úrad a robí zistenia. Pre každú posudzovanú kompetenciu- oblasť, samospráva preukáže indikátory - ukazovatele, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne. Uviedli sme už niekoľko príkladov takýchto indikátorov. Indikátory poskytujú preukaznosť – evidentný dôkaz o výkonnosti alebo úrovni samosprávy alebo organizácie v danej kompetencii.

Organizácia samosprávy ako sme už uviedli môže takýto tím zostaviť z vlastných zamestnancov, vlastných poslancov, aktivistov z radov občanov, ale môže mať záujem prizvať si externého partnera alebo skupinu pozostávajúcu napríklad aj z 3-4 volených predstaviteľov s dlhodobjšími

skúsenosťami a zamestnancov inej samosprávy, kolegov ako pomoc pri posudzovaní svojej výkonnosti. Hodnotenie sa tak stane oveľa významnejšie a nadobudne aj vyšší stupeň objektivity; zároveň podnieti organizácie samosprávy spolupracovať a učiť sa od seba navzájom. Aj bzť učiacou sa organizáciou sa musíme učiť.

Externý partner/tím, ktorý prichádza na pomoc pri posudzovaní a hodnotení, môže v procese hodnotenia použiť rôzne prístupy - interview riadiacich pracovníkov, skupín zamestnancov, môže analyzovať existujúce dokumenty, pripraviť workshopy s občanmi so zámerom získať čo najširší a najucelenejší obraz o výkonnosti samosprávy, o jej silných a slabých stránkach v priebehu približne 3 až 5 dní. Podľa metodiky Rady Európy by skupina mala prediskutovať svoje prvotné zistenia najprv s vedením organizácie samosprávy a odsúhlasiť s ním odporúčenia nasledujúcich krokov či aktivít.

Je na samotnej organizácii načrtnúť si akčný plán skvalitnenia svojej výkonnosti. Uvedený postup je pomohol získať kvalitné a objektívne informácie o svojich silných stránkach, na ktorých môže pri zlepšovaní výkonnosti v slabších oblastiach budovať.

Uvádžam ukážku z materiálu – nástroja Rady Európy. Pre každú analyzovanú kompetenciu, poskytuje aj niektoré otázky, ktoré možno použiť pri interview a workshopoch na odhalenie ďalších evidentných dôkazov výkonnosti samosprávy v každej kompetencii. Vyskúšajte si svoju tvorivosť a znalosť samosprávy a v nasledujúcej časti si namodelujte vlastný vzor.

Oblasť 2 Poskytovanie služieb - Kompetencia 2: Inovácie a zmena

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (riadenie, stupeň proaktivity, príklady úspechu)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Je schopná myslieť a fungovať aj za rámec existujúcich parametrov, podnecuje zmeny daného stavu a využíva výhody z existujúcich možností; víta a riadi zmenu s cieľom skvalitniť poskytované služby.	<ul style="list-style-type: none"> • Vedenie nevidí potrebu zmeny. • Je si vedomé nových foriem v samospráve, partnerstvách, manažmente a poskytovaní služieb svojou organizáciou. • Preukazuje určité pokusy o plánovanie a implementáciu zmien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedenie komunikuje potrebu zmeny zamestnancom a voleným predstaviteľom. • Aktívne podporuje nové prístupy; podporuje učenie sa z rôznych zdrojov. • Dokáže preukázať niekoľko praktických príkladov inovatívnosti a má niekoľko pilotných projektov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedenie prezentuje osobnú flexibilitu a ochotu k zmene; má meno ako podporovateľ inovácií; žiada zamestnancov a občanov, aby prispeli ich predstavami o budúcnosti. • Existujú efektívne postupy na vyhodnotenie nových prístupov, schopnosť učenia sa a šírenie dobrých skúseností a postupov (good practice). • Príklady inovácií a dôkazov učenia sa sú široko identifikovateľné.

<p>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - je videná ako centrum dobrých postupov a inovácií; - nové fungujúce prístupy k zabezpečeniu služieb členom a k partnerstvu; - sú zavedené procesy na podporu zmeny; - mnohí zamestnanci sú do implementácie zmien zapojení. <p>Negatívne indikátory/ukazovatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - chýba, alebo existuje len niekoľko príkladov rôznych prístupov; - kreativita nieje podporovaná; - nízka akceptácia zmien; obhajuje sa status quo; - príklady zmeny, ktorú sa nepodarilo udržať alebo mala len malý efekt. 	<p>Kľúčové otázky:</p> <p><i>Do akej miery je samospráva známa pre jej inovatívnosť? V akých oblastiach?</i></p> <p><i>Uskutočňuje samospráva kontrolu výkonnosti pri zabezpečovaní poskytovania služieb, ktorá vedie k zmene?</i></p> <p><i>Patrí organizácia samosprávy k skupine tých organizácií, voči ktorým sa iné porovnávajú alebo je v sieti tých, ktoré uplatňujú najlepšie postupy a politiky?</i></p> <p><i>Zvažuje skutočne zmeny vyvolané legislatívou na úrovni štátu a jeho politikou?</i></p> <p><i>Zavádza dostatočné zmeny na dosiahnutie vysokého štandardu pri poskytovaní služieb?</i></p> <p><i>Boli v nedávnej minulosti úspešne zavedené nejaké zásadné zmeny?</i></p>
---	--

Vytvorte si vlastný vzor

Oblasť 2: Poskytovanie služieb v oblasti stavebného konania - Kompetencia 2: Inovácie a zmena

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (riadenie, stupeň proaktivity, príklady úspechu)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
	<ul style="list-style-type: none"> • Vedenie • Je si vedomé • Preukazuje určité pokusy • Občania 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedenie • Je si vedomé • Preukazuje určité pokusy • Občania 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedenie • Je si vedomé • Preukazuje určité pokusy • Občania

<p>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Negatívne indikátory/ukazovatele:</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	
--	--

Metodika i odborná konzultácia je možná na požiadanie profesných asociácií. Základné informáciu získali naše profesné asociácie už pred dvomi rokmi a platí to aj o nasledujúcej možnosti. Rada Európy v súčasnosti končí spracovanie a pripravuje testovanie finančného benchmarkingu.

Na web stránke projektu veľkého tímu kolegov z Nemecka, Fínska, Anglicka... www.localevaluation21.org sa bolo možné s využitím jednoduchého softvéru porovnať v rámci danej krajiny, regiónu, alebo so samosprávami porovnateľnej veľkosti. Softvér bol dostupný vo všetkých jazykoch členských štátov EÚ – aj v slovenčine. Projekt sme podporovali, informovali o ňom, bolo by zaujímavé vedieť, kto sa skutočne medzinárodného porovnania nezľakol, a mal aj čas.

Zvolenými oblasťami boli fungovanie samosprávy vo vzťahu k prostrediu, politická zodpovednosť, zdroje, existujúci akčný plán trvalej udržateľnosti, zavádzanie zmien v tejto oblasti, účasť občanov, partnerstvá, informovanie o trvalej udržateľnosti (ktorá nezahŕňa len oblasť životného prostredia) a vzdelávanie, stabilita, integrovaný prístup a progres.

Ak aj s prispením tohto článku zvládnete popísané jednoduchšie postupy benchmarkingu, ak ho dokážete používať nie preto, že to robia iní, ale preto, že viete v čom a ako vám môže pomôcť, ak dokážete aplikovať nové metódy práce na základe takýchto vlastných zistení, prosím dajte nám vedieť. A posuňte sa k vyšším formám benchmarkingu. Na Slovensku sú v súčasnosti viaceré samosprávy v spolupráci s rôznymi občianskymi združeniami či firmami do benchmarkingových projektov zapojené. Existujú tiež aj na Slovensku publikované odborné články, benchmarking vybraných služieb....A ak si budete odpovedať na otázku – cui bono –komu je to naprospech – a odpoveď bude znieť – každému (nie privilegovaným) občanovi, ste na správnej ceste.