

Metodika zlepšování úřadu: správná cesta ke good governance

Zavádění principů good governance je historicky spojováno s mezinárodní nebo národní úrovní. Tyto principy se však stále častěji přesouvají na nižší úrovně, v českém prostředí tedy na samosprávy, ať již krajské či obecní.

Tento trend považují za správný a logický. Myšlenky good governance se tak totiž z (do jisté míry) abstraktních rovin dostávají na hladinu nižší – tím pádem srozumitelnější a především uchopitelnější, jak pro ty, kteří principy naplňují, tak pro ty, vůči nimž jsou směřovány.

Good governance neboli dobrá vláda bývá nejčastěji chápána jako způsob zlepšování vlády a správy věcí veřejných, jejímž smyslem je udržení legitimacy a důvěry lidí vůči vládě (na jakékoli úrovni). Nastavené cíle mají poté vést k dlouhodobé ekonomické prosperitě i sociální stabilitě. S good governance jsou rovněž spojeny aspekty jako otevřenost, transparentnost, participace, kompetentnost apod.

Sám pojem je tedy poměrně široký a může do sebe pojímat celou plejádu opatření a akcí na různých úrovních. Důležité je, aby jednotlivá opatření vedoucí k naplňování stěžejních principů good governance spolu vzájemně souvisela, byla smysluplná a kompaktní. Cílem by nemělo být zavést jeden z nástrojů související s tematikou, a tak nabyt dojmu, že máme v této otázce splněno. Je tedy zřejmé, že jde o běh na dlouhou trať a stále pokračující proces.

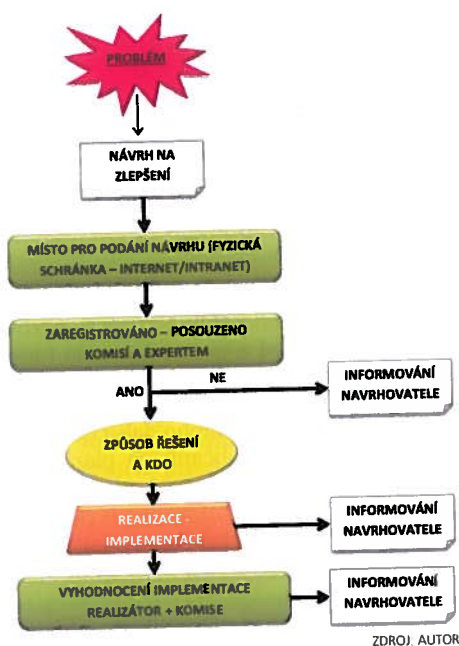
CO JE METODIKA ZLEPŠOVÁNÍ ÚŘADU A PROČ JI ZAVÉST?

Jak bylo napsáno výše, opatření k naplnění good governance je celá řada. Tento článek se týká jednoho z nich – metodiky (trvalého) zlepšování úřadu. Metodika vychází z jednoduché, leč fungující, myšlenky: poskytnout možnost vyšší míry participace občanům, ale zejména zaměstnancům úřadů, k podávání návrhů na zlepšení a zefektivnění chodu úřadu.

Při nastavování metodiky, která není ze své podstaty nějak složitá, se ovšem vyžaduje intenzivní komunikace mezi tvůrcem metodiky a úřadem, samozřejmostí jsou workshopy i zaškolení, jak s metodikou pracovat. V samotném průběhu nastavování je nezbytné držet základní strukturu, ale dílčí atributy modifikovat v rámci možností podle potřeb klienta, např. podle administrativní náročnosti, časové kapacity příslušných úředníků, finančních dopadů apod.

Nastavená metodika není ze své podstaty rovněž rigidním procesem. V průběhu času a po důkladném vyhodnocení lze některé parametry (např. metriky, systém

Proces podání návrhu



motivace atd.) měnit. Změny by však měly reagovat na potřeby praxe úřadu a zlepšit celý proces, nikoli ho oslabit nebo zásadně měnit oproti původně nastavenému stavu.

Zavedení metodiky má dva základní přínosy:

- **Zefektivnění a zlepšení chodu úřadu:** Může to znít jako klišé, nicméně je třeba pamatovat, že většinu zlepšovacích návrhů podávají většinou zaměstnanci, kteří úřad dobře znají a jejichž návrhy mají skutečný pozitivní přínos.
- **Otevřenost úřadu:** Úřad zavedením této aktivity dává najevo, že mu skutečně záleží na tom, jak funguje a komunikuje vůči zaměstnancům i obyvatelům města.

HLAVNÍ PRINCIPY PRO NASTAVOVÁNÍ METODIKY

- **Celá záležitost musí být komunikována jak dovnitř úřadu, tak navenek, a to pravidelně.**
- **Metodika musí vycházet ze strategických dokumentů, koncepcí a vizí úřadu i města (nebo s nimi minimálně nesmí být v rozporu).**
- **Při práci s návrhy se držíme metody SMART (pokud jí na úřadu používají).**

- **Musí být nastavena jasná pravidla pro podání návrhu, jeho vyhodnocení a realizaci.**
- **Jsou stanovena pravidla pro práci komise, která rozhoduje o návrzích.**
- **Hlavním kritériem musí být přínos, úspora apod.**
 - Návrhy, které jsou ze své podstaty dobré, ale přinesou vyšší náklady než přínosy, musí být upraveny, v krajním případě zamítnuty.
 - Návrhy, které nesouvisí s tematikou (např. kritika úřadu bez návrhu na zlepšení), mají být automaticky zamítnuty, nesouvisí se zlepšováním.
- **Nezbytné je nastavení metrik a motivačního systému.**

NASTAVENÍ METRIK A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Samostatnou kapitolou je nastavení metrik a motivačního systému, jde o zásadní aspekty nastavení celé metodiky. Metriky se stanovují podle přání úřadu a je jich celá řada. Cílem metrik je sledovat a měřit dosažené zlepšení (většinou úspory). Jejich vhodné určení a nastavení pomůže správnému sledování a vyhodnocení celého procesu. Základní metrikou je samozřejmě finanční úspora, s ní poté souvisí např. časová úspora, materiální/energetická úspora apod. Je však možné měřit i metriky tzv. nemateriálního charakteru, např. odbornost úředníků, prostředí úřadu, zlepšení klimatu v kolektivu – ty již vyžadují zapojení dalších metod sociologického charakteru formou pravidelného měření (běžně se využívají dotazníkové šetření nebo forma mystery client/shopping).

U motivačního systému většinou dochází k rozdělení pro občany a pro zaměstnance. Motivační prvky lze vzájemně kombinovat a je jich celá řada od publicity v místním periodiku přes dárkové předměty/poukazy po finanční motivace (ta se doporučuje pouze u zaměstnanců úřadu).

JAKÉ JSOU NAŠE POSLEDNÍ ZKUŠENOSTI?

Z poslední doby máme dvě čerstvé zkušenosti s nastavováním systému na městských úřadech v Třebíči a Břeclavi. Oba úřady mají zájem o držení a rozvíjení principů good governance, což je samo o sobě dobrým základem k tomu, aby nastavené metodiky fungovaly a zůstaly »živé« i do budoucna. U obou projektů jsme v poslední fázi nastavování a ladění přesných parametrů tak, aby se úřadům dobře, pokud možno s nejmenší náročností, s metodikou pracovalo a zároveň bylo dosaženo křesných efektů.

KAMIL PAPEŽ
konzultant v M. C. TRITON