

Úvodní seminář pracovních skupin projektu
Benchmarking poskytovatelů sociálních služeb v Olomouckém kraji

Olomouc 1. 6. 2009
Rostislav Honus, Stanislav Kocourek
Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR

www.ko.olomoucky.cz/semnar/1
www.vzcdm.cz

Evropská unie a Evropský fond pro regionální rozvoj jsou partnery pro váš rozvoj

Cíle semináře

- Stručné seznámení účastníků s metodou benchmarkingu.
- Osvojení si postupu tvorby dat a ukazatelů prostřednictvím praktického cvičení .
- Představení metodiky benchmarkingu sociálních služeb, společných údajů a některých specifických dat pro jednotlivé typy sociálních služeb.

Program semináře

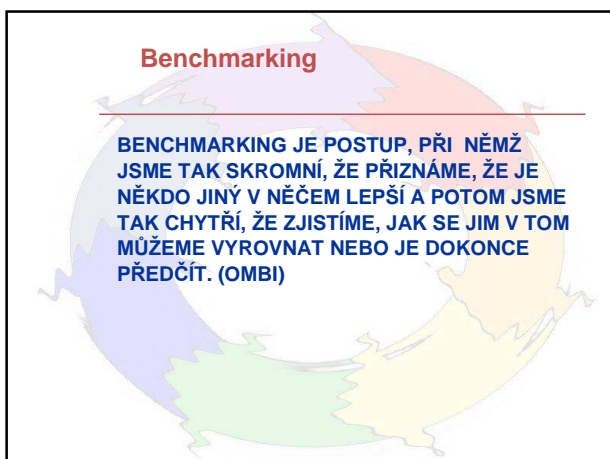
PROGRAM

1. 6. 2009

09:30 - 10:00	Prezence
10:00 - 11:45	Projekt "Benchmarking poskytovatelů sociálních služeb v Olomouckém kraji" (představení projektu, cílů, aktivit, očekávaných výsledků a výstupů) Úvod do benchmarkingu, data a ukazatele, benchmarkingový cyklus, práce s výsledky
11:45 - 12:45	Přestávka
12:45 - 14:00	Praktické cvičení - definování dat a ukazatelů (práce ve skupinách)
14:00 - 14:15	Přestávka na kávu
14:15 - 15:15	Představení metodiky - společná data a ukazatele pro všechny agendy (služby)
15:15 - 15:30	Přestávka na kávu
15:30 - 16:15	Představení metodiky - společná data a ukazatele pro všechny agendy (služby): pokračování Shrnutí, dotazy a závěr semináře
(16:30 - 17:00)	Možnost individuální konzultace)







Základní pojmy – co je BMK?

Benchmarking je technikou **trvalého zlepšování**, která **porovnává a analyzuje** procesy/služby za účelem zjistit **nejlepší postupy** s nimiž se pak organizace **poměruje** a aplikuje je na vlastní procesy.

Cyklus benchmarkingu

1. Vybrat oblasti, služby
2. Vypracovat profily služeb, navrhnout data a ukazatele
3. Provést sběr a zprac. dat
4. Analyzovat data, identifikovat nejlepší výkony a mezery
5. Vybrat a definovat nejlepší praktické postupy
6. Navrhnout strategie a akční plány pro optimalizaci procesů, služeb
7. Opakovaně analyzovat

Co je Benchmarking

DATA → UKAZATELE → INFORMACE → ZMĚNY → DATA

DATA

Daty rozumíme vstupní, měřitelné hodnoty, které charakterizují určitý proces nebo službu.

Například

- Počet klientů, počet zaměstnanců
- Náklady na vzdělávání
- Počet dnů omluvené absence, počet výpovědí zaměstnanců
- Kapacita služby
- Právní forma
- Provozní doba
- Počty klientů dle věku, pohlaví, stupňů závislosti
- Počty hodin supervizí apod.

49. 5. 49 - domovy pro seniory

Číslo	Výslovná forma	Hodnota	Poznámka (max. 50 zn.)
D49.1	Právní forma Výpíše, prosím, číslo odpovídající příslušné právní formě Vašeho zařízení: 1 - občanská společnost; 2 - evropská (dávková) společnost; 3 - občanská společnost; 4 - příspěvková organizace; 5 - příspěvková organizace zřízená obcí (a pověřeným úřadem); 6 - příspěvková organizace zřízená obcí (a pověřeným úřadem); 7 - příspěvková organizace zřízená obcí (a pověřeným úřadem); 8 - příspěvková organizace zřízená obcí (a pověřeným úřadem); 9 - fyzická osoba; 10 - obchodní společnost; 11 - přímo obec a pověřením II. stupně (nebo její organizační složka); 12 - přímo obec a pověřením II. stupně (nebo její organizační složka); 13 - přímo kraj a pověřením II. stupně (nebo její organizační složka); 14 - přímo kraj (nebo jeho organizační složka); 15 - jiné.	4	
D49.1.1	Identifikátor služby dle Registru poskytovatelů sociálních služeb	6566956	
D49.2	Počet lůžek celkem v celoročním pobytu K.31.12. sledovaného roku: počet lůžek celkem v 1 lůžkových pokojích + počet lůžek celkem ve 2 lůžkových pokojích + počet lůžek celkem ve 3 a více lůžkových pokojích	84 [autosum]	
D49.2.1	Počet lůžek celkem v 1 lůžkových pokojích K.31.12. sledovaného roku	15	
D49.2.2	Počet lůžek celkem ve 2 lůžkových pokojích K.31.12. sledovaného roku	36	
D49.2.3	Počet lůžek celkem ve 3 a více lůžkových pokojích K.31.12. sledovaného roku	33	
D49.3	Počet klientů Celkový počet klientů k 31.12. sledovaného roku: součet počet klientů bez závislosti + počet klientů - stupeň 1 - lehká závislost + počet klientů - stupeň 2 - středně těžká závislost + počet klientů - stupeň 3 - těžká závislost + počet klientů - stupeň 4 - úplná závislost.	79 [autosum]	
D49.3.1	Počet klientů bez závislosti K.31.12. sledovaného roku: pro data platná před rokem 2007 byl vyplněn počet klientů bez přitahované bezmocnosti.	11	
D49.3.2	Počet klientů - stupeň 1 - lehká závislost K.31.12. sledovaného roku: pro data platná před rokem 2007 byl vyplněn počet klientů s ústřední bezmocností.	15	

Data a ukazatele

Musíme zajistit

VALIDITU DAT – VYPOVÍDACÍ SCHOPNOST
(měří co má měřit – kvalita ukazatelů)

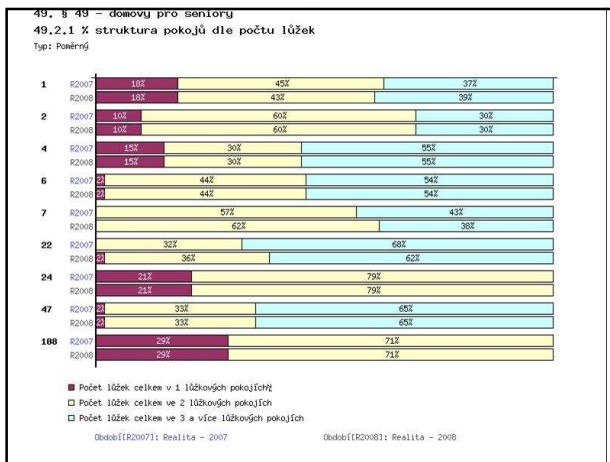
RELIABILITU DAT – HODNOVĚRNOST
(kontrola a úroveň zdrojové základny)

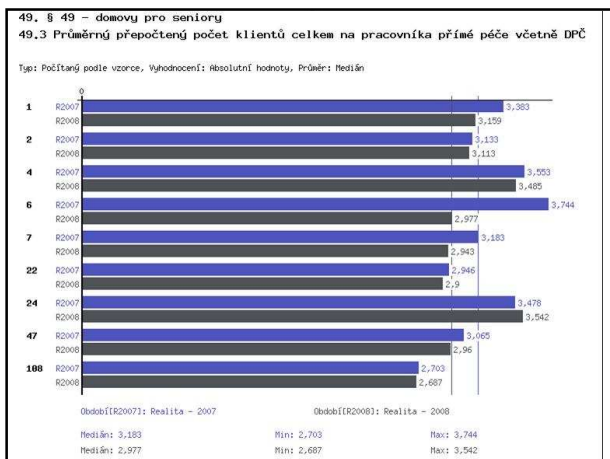
UKAZATELE

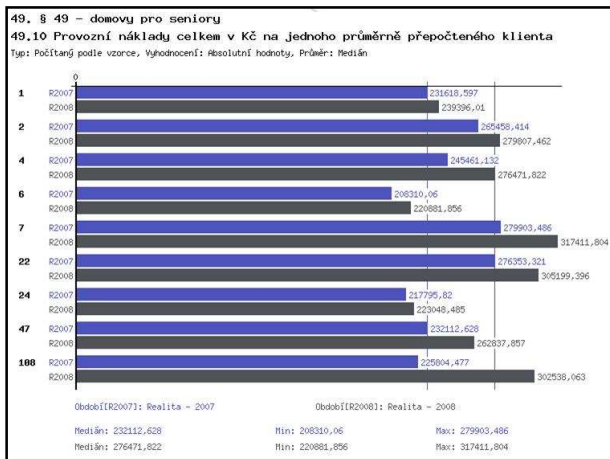
- jsou **poměrové**, vypočtené z dat; vztažené např. k počtu pracovníků, obyvatel, apod.
- **umožňují porovnávat** organizace, instituce, služby a procesy různé velikosti a organizačního uspořádání

Například

- **Počet klientů na jednoho zaměstnance**
- **Náklady na vzdělávání v přepočtu na jednoho zaměstnance**
- **Koeficient fluktuace a nemocnosti zaměstnanců**
- **Průměrná roční obloženost v %**
- **% struktura pracovníků (podle profesí, věku, vzdělání)**
- **Provozní náklady/výnosy na jednoho klienta**
- **Průměrný přepočtený počet klientů celkem na pracovníka přímé péče včetně DPČ**
- **% zadatelů o službu, se kterými nebyla uzavřena smlouva z kapacitních důvodů vzhledem ke kapacitě (počtu lůžek)**







INFORMACE – DOBRÉ PRAXE

Data a ukazatele je nutné převést na informace a to znamená:

1. ANALYZOVAT výsledky srovnávání (identifikace mezer ve výkonu, kvalitě)
2. ANALYZOVAT procesy „šampionů“ (sdílení dobré praxe)

ZMĚNY

- Získané informace a praktické zkušenosti je nutné využít ke změnám.
- Zpracovat AKČNÍ PLÁN, který říká co, kdy a proč je nutno udělat a kdo je za realizaci odpovědný.
- Benchmarking je forma řízení změny. Vyžaduje dovednosti projektového řízení a také porozumění chování lidí, kterých se změna týká!
- To vyžaduje neustálé zapojení všech stran, tj. politiků, vedoucích, pracovníků a klientů.
- Proces benchmarkingu musí být zabudován do celkového procesu řízení.

Proč se lidé BMK obávají?

Správné a nesprávné chápání BMK

Správná úvaha:
„Nejlepší organizace mé třídy je o 15% lepší než já. Důvody, proč je lepší jsou Používá tyto procesy Přiměřená cílová hodnota mého výkonu je Tohoto výkonu dosáhnou těmito kroky

Nesprávná úvaha:
„Jiné organizace mají náklady na činnost o 15% nižší. Musím snížit náklady o 15%.

Proč se lidé BMK obávají?

Lidé se měření a porovnávání výkonu obávají, protože:

- Nikdo nevysvětlil „k čemu to bude dobré a co jim to může přinést“.
- Sběr dat k měření výkonu, nákladů ... je sám o sobě „podezřelý“ – je vnímán jako potenciální ohrožení.
- Může to být použito jako „kladivo na zaměstnance“.
- Použitá metodika měření je irelevantní.
- Je to práce navíc.
- Některé údaje se obtížně zjišťují.
- Výsledky nevedou ke změnám, nepracuje se s nimi, nejsou k dispozici zaměstnancům.

„My se s tím tak dřeli a nic se neděje; pořád vyplňujeme nějaké tabulky a výsledky jsme ani neviděli ...“.

ETICKÝ KODEX BMK

Zásady chování při provádění srovnávacích studií

PRINCIP

- * **přípravy**
- * **výměny**
- * **zákonnosti**
- * **kontaktu**
- * **důvěrnosti**
- * **splnění**

Co benchmarking není

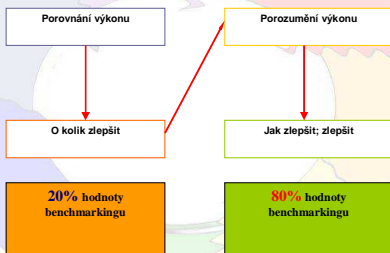
- **Není nový ani složitý**
- **Nejsou to jen údaje o výkonech a nákladech**
- **Není to „jen“ snižování nákladů**
- **Není o kopírování nebo dohánění někoho**
- **Není rychlý a snadný**
- **Není to jednorázová záležitost**
- **Nepřináší jednoduché odpovědi naopak je generátorem otázek, které nás „posunují“**

Proč je BMK tak důležitý?

- **Umožňuje organizaci neustále se zlepšovat**
- **Umožňuje měření výkonu**
- **Umožňuje porovnání výkonu s ostatními**
- **Zvyšuje kvalitu služeb**
- **Je nástrojem pro optimalizaci procesů v organizaci**
- **Je-li prováděn dlouhodobě, umožňuje analýzu časových řad a trendů**

ZÁVĚR

BENCHMARKING JE VÍCE NEŽ POROVNÁNÍ VÝKONU



Projekty v ČR

- Pilotní projekt Cena a Výkon, 2000-2001 British Know How Fund
- Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu, 2003 – 2004, CIDA, CUI, program LGSP
- Benchmarkingová iniciativa 2005
- Benchmarking nákladů na výkon přenesené působnosti, 2005 MVČR
- Benchmarking veřejných služeb na rok 2005, MVČR – SOCIÁLNÍ SLUŽBY
- Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu – SROP Kraj Vysočina
- Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu – SROP Olomoucký kraj
- Zavádění moderních metod řízení kvality, MEPCO, VCVS ČR
- Strategický benchmarking absorpční kapacity, Olomoucký kraj
- Benchmarking sociálních služeb, Královéhradecký kraj
- Benchmarking sociálních služeb, Olomoucký kraj

Skupinová práce – definování dat a ukazatelů

1. Jaká vstupní data by měla být u poskytovatelů sociálních služeb sledována a proč? Navrhněte po diskuzi „co by mělo být sledováno“.
2. Na základě vstupních dat, které jste si definovali, navrhněte nejdůležitější poměrové ukazatele.
3. Zvolte si „tiskového mluvčího“, který závěry Vaší pracovní skupiny přednese ostatním.

Děkuji Vám za pozornost.
