



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

Zlepšování orientace na zákazníka prostřednictvím chart služeb

Salvador Parrado a Elke Löffler



Co je (občanská) charta služby?

Charta služby je veřejný dokument, který stanoví jednak standardy služby, které klienti mohou od organizace očekávat, jednak komunikační kanály pro přijímání reklamací. Charty služeb mají za cíl zajistit, aby se organizace:

- ♦ zaměřily na klienty
- ♦ řídily očekávání klientů
- ♦ měřily a hodnotily výkony
- ♦ **iniciovaly zlepšování výkonů**

Jaké jsou klíčové prvky charty?

- ♦ **Standardy:** závazek zajistit takovou úroveň a kvalitu služby, na jakou mají uživatelé právo
- ♦ **Informace:** jasné vymezení toho, kdo má na službu nárok, kdy a kde je služba dostupná, a vymezení případných požadavků (např. dokladů, které uživatel musí předložit)
- ♦ **Možnost reklamace:** jak podat reklamaci a jaké odškodnění očekávat v případě, že poskytovatel služby nedodrží standardy, k nimž se zavázal



Zkušenosti s občanskými chartami veřejných služeb ve Spojeném království

Kontext

- ♦ Občanské charty veřejných služeb na místní úrovni (Harlow a York) na konci 80. let 20. století
- ♦ Důvod k zavedení chart pro VŠECHNY veřejné služby v roce 1992 ministerským předsedou Johnem Majorem: pokles úrovně kvality bez ohledu na národní standardy v mnoha oblastech veřejných služeb
- ♦ Charta výslovně upravuje smlouvu o poskytování služby veřejnosti takto: „Lidé, kteří jsou závislí na veřejné službě – pacienti, cestující, rodiče, žáci, žadatelé o dávky – musejí všichni vědět, na čem jsou a jaké služby mají právo očekávat.“ (John Major)
- ♦ Do roku 1997 vzniklo přes 40 chart pro ministerstva a více než 10.000 chart pro služby na místní úrovni (včetně chart pro nevládní neziskové organizace)

Hodnocení první generace občanských chart veřejných služeb

- ♦ **Standardy stanovené chartou byly mnohdy příliš vágní na to, aby byly smysluplné**
- ♦ **Standardy byly často stanoveny zcela interně bez konzultací se všemi zainteresovanými stranami**
- ♦ **Bez ohledu na závazek „nediskriminace“ braly charty jen malý ohled na potřeby těch, kteří služby nevyužívají, např. na etnické menšiny**
- ♦ **„Zákaznická“ rétorika občanských chart občas vytvářela nebezpečí úvah typu „záruka vrácení peněz“, a dokonce zneužití finančního odškodnění**

Úloha občanských chart veřejných služeb v Blairově vládě

- ♦ Labouristická vláda Tonyho Blaira se přihlásila „k myšlence chart“ a začala ji znovu razit v roce 1998 pod novou nálepkou „Služba především“ (Service First), avšak nakonec program opustila a zahrnula princip „uživatelské služby“ do certifikačního programu Charter Mark.
- ♦ Charty nadále hrají významnou úlohu v oblasti veřejné dopravy, školství, nemocnic a bydlení, nyní jsou však dobrovolné.

Program Charter Mark jako externí certifikace kvality služeb

- ♦ **Vznik v roce 1992**
- ♦ **Všechny organizace veřejného sektoru mohou požádat o externí certifikaci buďto pro celou organizaci nebo pro konkrétní oddělení v rámci organizace**
- ♦ **Certifikát Charter Mark se uděluje na 3 roky**
- ♦ **Do roku 2002 mohli uchazeči požádat o dotaci na úhradu největší části nákladů na hodnocení (cca 700 liber, podle velikosti organizace)**

Vývoj certifikačního programu Charter Mark

- ♦ V roce 2003 došlo k revizi kritérií hodnocení
- ♦ V poslední době je program propagován nejen jako nezávislé uznání kvality externím subjektem, ale také jako nástroj zlepšování (viz nástroj pro samohodnocení na stránkách <http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/>)
- ♦ V současnosti je odbor certifikačního programu Charter Mark součástí Úřadu pro reformu veřejných služeb v rámci Kanceláře vlády
- ♦ Hodnocení provádějí čtyři externí orgány akreditované Akreditační službou Spojeného království

Nejnovější vývoj ve Spojeném království

- **V současnosti se uznává, že existuje potřeba konzultací s (a) vlastními uživateli, (b) potenciálními uživateli a (c) širokou veřejností**
- **Uživatelé nejsou vnímáni pouze ve své (pasivní) úloze jako „příjemci“ služby, ale zároveň jako aktivní partneři, kteří se podílejí na tvorbě služby a kteří mají významnou úlohu při zvyšování kvality veřejných služeb**
- **V některých oblastech se závazky poskytovatelů služeb staly zákonnými právy uživatelů, zejména ve zdravotnictví (např. pacientům je garantováno ošetření v náhradní nemocnici, jestliže na konkrétní ošetření čekali déle než stanovenou lhůtu)**



Typy chart služeb

Charty existují pro různé zainteresované strany

- 1. Charty daňových poplatníků**
- 2. Charty zaměstnavatelů**
- 3. Charta uchazečů o zaměstnání**
- 4. Charta pro uživatele soudů**
- 5. Charta obětí**
- 6. Charta rodičů**
- 7. Charta pacienta**
- 8. Charta uživatele silnic**
- 9. Charta nájemníka**
- 10. ...**

Charty existují nejen pro jednotlivce, ale také pro komunity

Charta za nekuřácký Bristol

Jsme si vědomi toho, že kouření je v Bristolu a ve Spojeném království nejrozšířenější příčinou smrti, které je možné předejít.

Jsme si vědomi toho, že většina kuřáků začíná kouřit před dosažením dospělosti a že mnozí začínají kouřit před dovršením třináctého roku věku. Budoucí zdraví našich dětí závisí na tom, jak zajistíme, aby se z nich nestávali kuřáci.

Jsme si rovněž vědomi toho, že pokrok při řešení nerovností v oblasti zdraví a zvýšení průměrné délky života chudších a zranitelnějších občanů v naší komunitě závisí na krocích, kterými snížíme počet kuřáků a omezíme újmu, kterou jim a ostatním kouření působí.

Nemůžeme se smířit s hroživou statistikou úmrtí, chorob a neštěstí, které kouření občanům Bristolu působí. Slibujeme, že uděláme vše, co bude v našich silách, abychom tento vývoj zastavili.

Charta za nekuřácký Bristol

My, organizace Bristolské partnerství (The Bristol Partnership), jsme proto odhodláni

- **Snížit výskyt kouření v naší oblasti**
- **Vzdělávat a informovat místní občany o nebezpečí kouření a sekundárního kouření**
- **Povzbudit a podpořit ty, kdo chtějí přestat kouřit, a propagovat místní podporu služeb na podporu boje proti kouření**
- **Chránit nekuřáky před škodlivým působením sekundárního kouření**
- **Podporovat vynucování zákona o reklamě a prodeji tabákových výrobků nezletilým osobám**

Jsme přesvědčeni, že ochrana a zlepšení zdraví a bezpečnosti místních občanů je nejvyšší prioritou našeho partnerství. Musíme společně podniknout rozhodné kroky k ochraně veřejnosti před újmou, kterou působí kouření.

Zavazujeme se pracovat na tom, aby se Bristol stal nekuřáckým městem.

© 2005 *Smoke-free Bristol*

Příklad chart služeb: Charta daňového poplatníka z roku 1986

Jednostránkový dokument uvádí šest zásad:

- 3. Pomoc a informace**
- 4. Zdvořilost a přístup**
- 5. Spravedlnost**
- 6. Soukromí a zachování důvěrnosti**
- 7. Náklady na dodržení předpisů**
- 8. Možnost odvolání a přezkoumání nezávislou stranou**

Příklad současné charty služby:

- Charta bytového družstva pro opravy

Tento informační leták vyjadřuje náš slib ohledně toho, jak budeme reagovat, když nás požádáte o opravu. Jsme si vědomi toho, že oprava vašeho bydlení je jednou z našich nejdůležitějších služeb.

Náš slib:

Opravy budou provedeny rychle, za dobrou cenu, spolehlivě a práce bude provedena pokud možno během jediné návštěvy.

Zdroj: Carrick Housing, www.carrickhousing@org.uk, přístup 15. března 2006

- Charta bytového družstva pro opravy

Tento leták obsahuje následující informace:

- lhůty pro provedení více než 100 druhů oprav;**
- postup při objednávání oprav;**
- návštěvy a inspekce;**
- standardy jakosti při malování;**
- možnost výběru a vylepšení;**
- pomoc všem nájemníkům a adaptace bydlení pro tělesně postižené.**

Příklad současné charty služby:

- Rodičovská charta Odboru školství hrabství North Lanarkshire**

Tato charta podává přehled o tom,

- co můžete jako rodič běžně očekávat od úřadu,**
- jak můžete pomoci,**
- jak můžete vznášet případné připomínky.**

Zdroj:

**<http://www.northlan.gov.uk/education+and+learning/education+services/parental+information/pai>
 , přístup 15. března 2006**

Rodičovská charta – co můžete jako rodiče očekávat?

- ♦ umístění vašeho dítěte ve škole zdarma;
- ♦ možnost výběru škol v rámci určitých limitů;
- ♦ školní areál, který splňuje požadavky hygieny, bezpečnosti a veřejného zdraví;
- ♦ umístění všech čtyřletých dětí v mateřské školce na zkrácenou dobu;
- ♦ umístění většiny (a od roku 2002 všech) tříletých dětí v mateřské školce na zkrácenou dobu;
- ♦ umístění vašeho dítěte mladšího tří let v mateřské školce podle potřeby;
- ♦ možnost výběru ve státní mateřské školce nebo ve schválené soukromé mateřské školce;
- ♦ výuku vašeho dítěte vhodně kvalifikovaným personálem;
- ♦ informace o pokrocích vašeho dítěte;
- ♦ možnost odvolání, jestliže nastane nějaký problém;
- ♦ posouzení případných zvláštních vzdělávacích potřeb a pomoc s nimi;
- ♦ ve většině případů přístup k záznamům, které škola o vašem dítěti vede;
- ♦ náboženskou a morální výchovu vašeho dítěte (vaše dítě ovšem nemusí tyto hodiny navštěvovat);
- ♦ informace o vzdělávání a školách ve vaší oblasti;
- ♦ právo hlasovat a právo být volen/a do školní rady;
- ♦ informace školní rady o její činnosti;
- ♦ výuku na úrovni P1, P2 a P3 ve třídě s nejvýše 30 žáky;
- ♦ nejvýše 25 hodin kontaktní výuky ve třídě za běžný školní týden u žáků základních škol a nejvýše 27,5 hodiny kontaktní výuky ve třídě za běžný školní týden u žáků středních škol.


Rodičovská charta – co když bude něco špatně?

Stejně jako v každé velké organizaci může i ve škole dojít k tomu, že nastane nějaký problém.

- ♦ Jestliže k tomu dojde, je nejlepší vyřešit problém co nejdříve. Odbor školství dbá na to, aby se rodiče mohli s důvěrou na školu obrátit.
- ♦ V případě nějakého problému by váš první kontakt měl proběhnout s ředitelem/ředitelkou školy. Poté, je-li to vhodné, můžete mít příležitost projednat problém s učitelem/učitelkou vašeho dítěte. V naprosté většině případů se daří problémy vyřešit v rámci školy.
- ♦ V některých případech se můžete obrátit na odbor školství. Pokud tak učiníte, měli byste mít možnost mluvit s některým z našich pracovníků, kteří o vaší škole vědí.
- ♦ Bez ohledu na to, koho budete kontaktovat, můžete očekávat seriózní, rychlé, vstřícné a uctivé jednání.
- ♦ Pokud požadujete kontakt s odborem školství, obdržíte obvykle – v případě písemného sdělení – odpověď potvrzující doručení vašeho dopisu, a to do deseti pracovních dnů. V něm vás budeme informovat o krocích, které jsem přijali k tomu, abychom vám podali podrobné vyjádření. Při veškeré písemné korespondenci budeme používat snadno srozumitelný jazyk a vždy uvedeme jméno a telefonní číslo kontaktní osoby.
- ♦ Jestliže kontaktujete odbor školství telefonicky, přijmeme váš hovor neprodleně a uvedeme jméno pracovníka, se kterým jednáte. V rámci úřadu existuje pro všechny útvary standardní procedura vyřizování stížností. Její kopie jsou k dispozici ve škole nebo na odboru školství.

Rodičovská charta – jak můžete pomoci?

- ♦ Docházka do školy má zásadní význam. Máte zákonnou povinnost zajistit, aby se vašemu dítěti dostalo vhodného vzdělání.
- ♦ Jako rodič můžete svému dítěti pomoci tím, že budete:
- ♦ dbát na to, aby pravidelně docházelo do školy;
- ♦ povzbuzovat a podporovat je při vypracovávání domácích úkolů;
- ♦ jevit zájem o to, jak si vaše dítě ve škole vede;
- ♦ vést své dítě k úctě vůči škole a celé vzdělávací komunitě;
- ♦ řešit se školou případné problémy, které vaše dítě má, a navštěvovat rodičovské schůzky;
- ♦ podporovat činnost školní rady, sdružení rodičů (SR) nebo sdružení rodičů a přátel školy (SRPŠ) a uvažovat o možnosti stát se jejich členy.



**Jaké ponaučení můžeme
získat z evropských
zkušeností s chartami
veřejných služeb?**

Silné a slabé stránky chart veřejných služeb

- **Nízká a neustále klesající úroveň kvality veřejných služeb vedla v mnoha případech k nedostatku důvěry veřejnosti v reálný přínos chart**
- **Charty se přesto pro některé poskytovatele služeb staly podnětem ke zlepšování, zejména tam, kde jsou vytvářeny společně s personálem, uživateli a dalšími státními institucemi**
- **Pro politiky je nyní obtížnější nabízet veřejnosti nereálné sliby**
- **Charty podnítily debatu o právu na odškodnění zákazníků a občanů ve vztahu k veřejným (a privatizovaným) službám**

Klíčové faktory úspěšného zavádění chart služeb

- ♦ **Začněte u organizací/oddělení, jež jsou často v kontaktu s externími zákazníky, poté rozšiřujte charty služeb na oddělení/organizace s interními zákazníky.**
- ♦ **I když je společný rámec užitečný, závazky stanovené v chartách služeb by měly vzejít z konzultací s (existujícími i potenciálními) uživateli, širokou veřejností a personálem, který je v kontaktu se zákazníky.**
- ♦ **Charty služeb bez solidního systému měření výkonů jsou k ničemu.**
- ♦ **Organizacím je třeba dát pobídky k tomu, aby charty služeb využívaly jako nástroje ke zlepšování výkonů (uznání externím subjektem a externí hodnocení).**
- ♦ **Zásady a standardy obsažené v chartě musejí být průběžně monitorovány a hodnoceny (např. průzkumy u personálu a zákazníků)**