

**Závěrečná zpráva z řešení soutěžícího o získání (nehodící se škrtněte):**

- **resortní ceny MV za inovaci v územní veřejné správě za rok 2006**

**1. Stručný název řešení : Elektronická podpora obsluhy občana**

**2. Autor zprávy (celé jméno včetně titulů, funkce, organizace, kontaktní údaje)**

Ing. Miloš ADAM, vedoucí oddělení informatiky, Statutární město Přerov  
[milos.adam@mu-prerov.cz](mailto:milos.adam@mu-prerov.cz), tel. 581 268 225,

**3. Stručný popis organizace (nebo organizací) kde bylo řešení aplikováno**

- **Pokuste se popsat a identifikovat organizaci co nejkonkrétněji.**  
Statutární město Přerov – územně samosprávný celek – zavedlo elektronickou podporu obsluhy občana na pracovišti správních a dopravně správních agend na náměstí TGM v Přerově.
- **Identifikujte organizaci (školicí / poradenská firma), která Vám pomohla řešení zavést (pokud je to možné).**  
Akce byla provedena vlastními silami. Jednalo se o spolupráci oddělení informatiky, dodavatelské firmy a vedoucího odboru správního a vedoucího odboru dopravy. Celý systém byl nastaven a doladěn přesně podle našich požadavků tak, aby co nejvíce vyhovoval naší praxi.

**4. Popis řešení**

**Souhrn:**

**Co je podstata tohoto řešení?**

Nasazení několika technických nástrojů do jednoho komplexního řešení tak, aby pokrylo podporu obsluhy občanů na pracovišti správních a dopravně správních agend na náměstí TGM v Přerově ve smyslu co nejrychlejší a nejefektivnější vyřízení záležitostí klienta a mohlo být vzorovým řešením pro další úseky úřadu pomocí:

**a) vyvolávacího zařízení,** které odstranilo čekání ve frontách, neboť občan – klient obdrží lístek s číslem, na který je zván k obsluze. Počítačově optimalizované zvaní k jednotlivým přepážkám tak, aby byl klient co nejdříve obslužen a přitom obsluha neměla možnost ovlivnit, kdo bude k přepážce pozván. Počítač rozhoduje i o přetížení příslušné přepážky a sám přesměruje čekající klienty na další přepážku

**b) internetovské aplikace informující o stavu obsluhy,** která v intervalu 120 vteřin zveřejňuje na internetu na [www.mu-prerov.cz](http://www.mu-prerov.cz) stav obsluhy občanů.

Návštěvník stránek vidí, kolik lidí čeká na obslužení u každé přepážky, jaký je odhad maximální doby čekání a vidí i statistiky, v který den a v kterou dobu jaký je průměrný čas čekání. Občan si může vybrat dobu návštěvy tak, aby minimalizoval své čekání.

**c) plně samoobslužné internetovské aplikace umožňující se objednat na přesně stanovený den a hodinu k určitému úkonu.** Takový klient je automaticky vyzván k obslužení v zadaný čas bez ohledu na stav čekajících. Zde je kritické, kolik lze povolit takto objednat na 1 přepážku za hodinu klientů. Z hlediska

čekajících jde vlastně o předbírání. Zde pomůže jedině dostatečná vysvětlovací kampaň v regionálních sdělovacích prostředcích.

**d) dostatečných statistických údajů pro dotčené vedoucí,** kteří na základě vytíženosti svých pracovníků mohou provádět příslušná opatření.

- **Uveďte klíčová slova, která jej nejlépe vystihují.**
  - a) vyvolávací zařízení
  - b) samoobslužné internetové objednávání
  - c) minimalizace doby čekání
  - d) maximalizace rychlosti obsluhy
  - e) zkulturnění prostředí pro čekající klienty
  
- **K jakým kritériím a subkritériím modelu CAF má vztah (pokud je to možné stanovit)?**

#### **Důvod a cíle:**

- **Co bylo důvodem pro vznik řešení a jaké byly jeho cíle?**

Tvrdá kritika občanů na neuspokojivé poměry v obsluze občanů na pracovišti správních a dopravně správních agend, které jsme přejali od okresního úřadu. Kritizován byl hlavně stav, kdy občané nekulturně stáli v několika frontách
  
- **Byly tyto cíle měřitelné?**

Ne – nebyly k dispozici žádné statistiky, jen kritika ze strany občanů a zkušenosti každého obsluhujícího pracovníka. Cílem akce bylo zlepšit kvalitu a zvýšení kvantity bylo vedlejším efektem.
  
- **Pokud ano, byly měřeny / kvantifikovány?**

Ne – nebyly.

#### **Implementace:**

- **Jaké byly do řešení zapojené hlavní zainteresované strany?**

Řešení vzniklo na základě potřeby praxe. Úkol zněl: „Odstranit důvod pro kritiku občanů, kteří tráví při čekání na obsluhu značnou dobu v nedůstojných podmínkách front“. Protože nespokojenost občanů dopadala na hlavu vedoucích správního odboru, odboru dopravy, tajemníka i starosty, byla k dispozici morální podpora ze strany zainteresovaných a prakticky volné pole pro hledání rozumného řešení. Podmínkou řešení bylo nezvyšovat počet obsluhujících pracovníků a nevyžadovat od občanů dodatečné náklady na obsluhu.
  
- **Kdo byl za řešení zodpovědný?**

Ing. Miloš Adam – vedoucí oddělení informatiky a jeho tým informatiků
  
- **Jaké nástroje / prostředky / metody byly použity?**

Z důvodů potřeby okamžitého řešení se musel využít jen selský rozum. Vycházelo se z faktu, že základním problémem bylo to, že čekající občané

stojí ve frontách k jednotlivým přepážkám. Pokud jednu činnost obsluhuje více přepážek, jedna fronta postupuje rychleji a je zde příčina k nespokojenosti, předbírání a konfliktům. Na základě týmového odhadu jsme dospěli k závěru, že naprosto rozhodujícími cíly musí být :

- a) zrušení front
- b) zrovnoměrnění příchodu občanů k obsluze (odstranění špiček a obrovských návalů v určité dny a hodiny).
- c) zabránění předbírání jako významného zdroje neklidu
- d) transparentní znemožnění ovlivnit kdo bude obsloužen ze strany obsluhujících
- e) umožnění objednání na určitý den a hodinu a zajištění, aby občan byl v tuto dobu opravdu obsloužen. Tuto službu vyžadují hlavně velmi zaměstnaní lidé a lidé, kteří jsou ochotni plánovat svůj čas.
- f) pokud možno i zrychlení obsluhy občana

Řešení pak odpovídalo logice myšlení řešitelů – informatici použijí nástroje informatiky.

- a) Občana odvede z fronty a usadí na židli právě vyvolávací zařízení. Občan přijde, určí si požadovanou činnost a vyzvedne si na samoobslužném zařízení lístek s číslem, pod kterým je automaticky v nejkratší možné době vyzván k obslužení.
- b) K značnému zrovnoměrnění příchodů občanů došlo po zprovoznění internetové aplikace na webových stránkách [www.mu-prerov.cz](http://www.mu-prerov.cz), kde občanům on-line zveřejňujeme stav přepážek, počty čekajících, předpokládanou dobu čekání a hlavně statistiku, kdy si občan může vybrat dopředu, které dny a hodiny je největší šance na nejrychlejší obslužení. Samozřejmě to vyžadovalo komunikaci s občany přes regionální sdělovací prostředky a plakáty v místě obsluhy.
- c) Obsluha nemá možnost ovlivnit, koho bude obsluhovat. Smí obsloužit pouze občana, kterého pozve vyvolávací zařízení. Tím je prakticky znemožněno předbírání.
- d) Obsluha nemá možnost ovlivnit, koho bude obsluhovat. Automat rozhoduje a zajišťuje spravedlivě pořadí obsluhy a rozhoduje automaticky i o vzájemné výpomoci přepážek při nadměrném počtu čekajících. Její činnost při zvaní občana k přepážce je pouze v rovině stisknutí tlačítka „Další prosím“
- e) Zde se nabízelo mnoho variant. Od obslužného zařízení, přes různé SMS automaty. Protože v zadání byl jednoznačný požadavek na nezvyšovat počet pracovníků a nezatěžovat občana dodatečnými náklady (například za SMS, nebo telefonní hovor) bylo nalezeno řešení samoobslužné internetové aplikace, kde se občan sám objedná. Vzhledem k tomu, že v Přerově je opravdu značná penetrace přístupu na internet, bylo zvoleno toto řešení jako optimální
- f) věděli jsme, že pokud budou občané přistupovat k obslužení klidně a plynule, zrychlí se obsluha i v čase. Odhadli jsme, že pokud vedoucí uvidí statistiky, kde je rychlost obsluhy, bude tendence se přiblížit díky organizaci práce k těm lepším výsledkům.

- **Kým bylo řešení podporováno?**

Morální podpora byla ze strany jak vedoucích představitelů města i úřadu a

velmi velká podpora ze strany vedoucích dotčených odborů. Vzhledem k tomu, že jsme fungovali pro dodavatele i jako pilotní projekt, byla maximální podpora i od něho.

- **Jak jste získali podporu Vašich zaměstnanců?**

Pracovníkům obsluhujícím na daném úseku nebylo nutné nic vnucovat. Sami cítili problémy a věděli, že pokud se zklidní situace před přepážkami, zklidní se prostředí i pro ně. Všem bylo vysvětleno co se celou akcí sleduje a bylo to přijato v drtivé většině s pochopením a vcelku i zájmem.

- **Na jaké překážky jste narazili a jak jste je překonali (je důležité identifikovat bariéry a chyby stejně jako úspěchy)?**

a) nyní, když je vše hotové a samozřejmě, se zdá nepochopitelné, že jsme nevěděli jak situaci řešit. Nebylo kam sáhnout. Nikdo před námi komplexněji problém neřešil.

b) ze strany vedení byl velký tlak na rychlé a definitivní řešení. Prakticky vše se řešilo za pochodu

c) zkracovali se veškeré termíny (dílčí zkušební provoz byl zkrácen na nátlak z dohodnutých 14 dní na 10 minut)

Hlavní úspěchy:

a) V rámci mantinelů jsme dostali volné ruce. Prakticky plnou pravomoc, ale i odpovědnost za výsledek.

b) Vedoucí dotčených odborů i řadoví pracovníci nám, pokud nepomáhali, nepřekáželi a nezesnadňovali práci, neboť uznali, že jim pomáháme.

c) Dodavatelská firma byla seriózní a byla schopná a ochotná za pochodu měnit své řešení

d) Občané akceptovali vytvořené řešení tak, že jakýkoli případný byť několikaminutový výpadek kterékoli autonomní části řešení znamená dramatickou odezvu ze strany občanů

## 5. Nejvýznamnější výsledky řešení

- **Jaké byly hlavní výsledky?**

a) zkulturnění a zklidnění prostředí pro čekající občany

b) zrychlení obsluhy

c) zkulturnění a zklidnění prostředí pro obsluhující pracovníky

**Jak jste zjistili, jakých výsledků jste dosáhli?**

Zkušeností obsluhujících úředníků i častěji obsluhovaných občanů před zavedením systému a nyní. Dále statistiky vedené systémem od začátku provozu, které ukazují změny na začátku a v průběhu zavádění a rozvoje

**Objednávání přes internet na den a hodinu v 1 měsíci**

	srpen 2004	srpen 2005	srpen 2006
- Návštěvnost objednávání www	37	1092	1894
Fyzické objednání služby www	2	379	526

**Další statistiky jsou provedeny vždy za období od 1. ledna do 1. srpna**

**Počet obsloužených klientů**

	2004	2005	2006
Počet klientu Cestovní doklady	15073	16604	14266
Počet klientu Občanské průkazy	16803	18933	14482
Počet klientu Řidičské průkazy	7201	13166	9847

**Průměrná doba obsluhy klienta**

	2004	2005	2006
Cestovní doklady	4:17	3:32	3:27
Občanské průkazy	4:24	4:10	4:35
Řidičské průkazy	4:37	4:53	5:16

**Průměrná doba čekání klienta na obsluhu**

	2004	2005	2006
Cestovní doklady	8:40	16:51	29:55
Občanské průkazy	13:11	19:42	5:28
Řidičské průkazy	9:10	42:07	28:15

- **Jaké nástroje pro jejich měření jste použili a jak hodnověrné jsou důkazy?**  
Statistiky generované systémem od zahájení provozu celého systému
- **Vyskytly se nějaké specifické faktory, které mohly ovlivnit úspěch tohoto řešení?**  
výhody:
  - a) volná ruka pro hledání řešení, podpora ze strany vedení města a podpora a nepřekážení ze strany všech vedoucích
  - b) vynikající spolupráce s dodavatelskou formou
 rizika:
  - a) tlak na co nejrychlejší zprovoznění dílčích etap a okamžité zprovoznění prakticky bez zkušebního provozu. Rizika byla eliminována velmi kvalitní prací všech zúčastněných osob. Uspěchanost k spuštění bez zkušebních provozů nelze doporučit k následování
- **Projevil se nějaký negativní či pozitivní vedlejší účinek?**
  - a) Nepočítalo se tím, že se objeví požadavek na přístup občanů k informacím souvisejícím s poskytováním služby nejen z domova, zaměstnání, případně v místě poskytování služby, ale i od občanů pohybujících se po městě. Akce byla proto rozšířena o nákup 10 informačních internetových kiosků financovaných přes SROP a rozmístěných ve veřejně přístupných budovách po celém městě.
  - b) Nepočítalo se zpočátku, že bude žádoucí nasadit internetové samoobslužné objednávací zařízení. Tento program vznikl až na základě připomínek občanů, kteří požadovali cestu, jak trávit méně času čekáním.

Technické řešení pak byla rutinní záležitost dodavatele. Zvláště citlivě se musel řešit fakt, že se vlastně k jedné přepážce zvou dvě skupiny lidí. Volně příchozí, kteří přišli, vzali si lístek a čekají na obsluhu a občanů, kteří jsou objednáni na určenou hodinu. Z pohledu čekajících tak vlastně dochází „k předbíhání“ řízené počítačem. Jediné řešení je, dostatečná osvěta jak v regionálních sdělovacích prostředcích, tak na plakátech v místě obsluhy. Důležité je povolit objednat přes internet v rámci 1 hodiny 1 občana k jedné přepážce. Tím neinformovaný občan zažije maximálně jedno „přeběhnutí“ během čekání.

c) V dnešní době je prakticky 100% kapacity objednávání přes internet vyčerpáno a nemáme souhlas povolit 2 osoby/ 1 hodinu / 1 přepážku. Možnost objednání je nastavené na 60 dní dopředu. Posouvá se po dnech a často již ráno v 7:00 je nově uvolněný den alespoň u 2 agend plně obsazen.

d) Objevují se lidé, kteří si v době zvýšeného náporu (např. na pasy před dovolenými), kteří si vytisknou 50 lístků a zkouší je prodávat. Naštěstí většinou neuspějí, ale nemáme cestu jak se jim bránit

e) Nedaří se systém nasadit na dalších pracovištích, kde by bylo jeho nasazení také efektivní. Jen předpokládáme, že hlavním důvodem může být fakt, že pracovníci jsou najednou pod počítačovou kontrolou využití pracovní doby a efektivity práce. Dlouhodobé statistiky jsou naprosto průkazné. Proto je pro některé vedoucí úředníky nežádoucí, aby tyto informace vůbec vznikaly a na jejich základě vznikala tlak na efektivitu

## 6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe

- **Je toto řešení nové či inovativní, a pokud ano, v jakém smyslu?**  
Jednoznačně inovativní, protože nastavuje klid a řád do obsluhy občana. Občan je obsloužen v požadované době, pokud se objedná, nebo v co možná nejkratší době, pokud přijde bez objednání.

Obsluha nemůže ovlivnit, koho bude obsluhovat. O tom rozhodne na základě daných pravidel počítač.

Vedoucí i občané mají k dispozici aktuální informace o stavu obsluhy a jejich historii. Proto mohou pracovat s dobou, kdy půjdou na úřad, jak dlouho budou čekat, pro vedoucí pak jak měnit organizaci práce.

- **Může být nebo bylo již toto řešení přeneseno / aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?**  
Řešení může být použito všude, kde klient musí čekat na obsloužení.

Většinou se nasazuje jen to nejjednodušší – čisté vyvolávací zařízení. Nadstavba, tedy informace o stavu obsluhy, statistiky a možnost se objednat na datum a čas se používá jen výjimečně.

Přerov byl jednoznačně první v republice v zveřejnění informací o stavu obsluhy a možnost objednávání na stanovený čas. Proto jsme museli čerpat výhradně z invence pracovníků oddělení informatiky úřadu a pracovníků dodavatele.

- **Jaké nejdůležitější poznatky / zkušenosti jste při realizaci řešení získali?**

a) Asi nejtěžší bylo získat informace, specifikovat, co je třeba řešit a jaké jsou cíle. Vlastní návrh a vyřešení pak byla rutina

b) Pokud se podaří stanovit cíl, získá se pravomoc a odpovědnost a hlavně dá se odborným pracovníkům dostatečný prostor, najdou se kvalitní a efektivní řešení

c) Odpor pracovníků se dá překonat vysvětlováním a argumentací. Pasivní rezistence a zdůvodňování proč něco nejde se však překonat nedá.

d) Ukázalo se, že se mohu na své pracovníky a některé kolegy na 101% spolehnout

- **Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?**

a) ujasněte si, co od projektu čekáte a jaké je konečný cíl. To, že jsme v Přerově dospěli k kvalitnímu výsledku a postupně cíle rozvíjeli není projevem dobré koncepční práce, ale že jsme se nechali natlačit do ne plně připravené akce a všechny nedostatky nahradila velmi kvalitní spolupráce všech zúčastněných.

## 7. Přílohy

Vytištěná prezentace  
CD s prezentací

datum: 6. září 2006

podpis: Ing. Miloš ADAM