

HODNOTENIE KVALITY VEREJNÝCH SLUŽIEB

Miriám ŠEBOVÁ¹, Michaela LABAIOVÁ

Technická univerzita v Košiciach
Ekonomická fakulta

¹Katedra regionálnych vied a manažmentu

Miriám.Sebova@tuke.sk

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá metódami hodnotenia kvality verejných služieb na úrovni obecnej samosprávy. Cieľom príspevku je popísať prístupy k hodnoteniu kvality verejných služieb a analyzovať hodnotenie kvality poskytovaných verejných služieb vo vybranom obecnom úrade. Súčasťou príspevku je vyhodnotenie dotazníka k hodnoteniu kvality verejných služieb, ktorý bol realizovaný na Miestnom úrade vo vybranej mestskej časti Košíc.

Kľúčové slová: verejné služby, samospráva, kvalita

JEL: H83

1 ÚVOD

S aplikovaním manažérskych metód do systému verejnej správy súvisí aj snaha hodnotiť verejné služby. Hodnotenie kvality verejných služieb je spájané s manažérstvom kvality, teda kvalitou procesu ich poskytovania. Menej je na Slovensku hodnotená úroveň poskytovaných verejných služieb a spokojnosť občanov (prijímateľov) verejných služieb. Na úrovni Európskej únie sa nepravidelne sleduje napr. Index verejných služieb, ktorý pokrýva vzdelávanie, zdravotnú starostlivosť, verejnú dopravu, starostlivosť o dieťa, starostlivosť o staršie osoby a systémy dôchodkového zabezpečenia. Index komunálnych služieb zohľadňuje hluk a znečisťovanie ovzdušia, odvoz odpadov, kvalitu vody, zeleň a trestnú činnosť.

Cieľom príspevku je analyzovať možnosti hodnotenia kvality verejných služieb na prípadovej štúdii vo vybranom obecnom úrade.

2 TEORETICKÉ ASPEKTY HODNOTENIA KVALITY

Teoreticky definovať kvalitu je komplikované vzhľadom na subjektivnosť tejto kategórie. Niektorí autori vysvetľujú kvalitu ako zhodu splniť požadované potreby alebo kvalitu ako vhodnosť pre použitie[1]. [2] kvalitu opisuje ako komplexnú vlastnosť produktov, služieb, informácií, ľudí, systémov, ktorá má určitú mieru

schopností plniť na ne kladené požiadavky. Kvalita je charakteristika, ktorou sa rôzne produkty podobných vlastností odlišujú a môžu tak nadobúdať inú hodnotu. Kvalita je popisovaná ako „kategória úžitkovej hodnoty tovaru, ktorá môže byť vyjadrená rôznymi kvalitatívnymi znakmi a technickými parametrami“. [3] Bolo vypracovaných niekoľko prístupov k definovaniu kvality, ktoré odzrkadľujú historický vývoj pojmu kvalita, napr. transcendentný prístup, výrobný prístup, výrobný, spotrebiteľský, hodnotový a pod.

Kvalita je vnímaná ako multidimenzionálna kategória, do ktorej vstupuje subjektívny úsudok užívateľa služby, pretože s kvalitou veľmi úzko súvisí spokojnosť. Spokojnosť vychádza z toho ako boli naplnené zákazníkove očakávania. [4] Preto je pri komplexnom hodnotení kvality potrebné sledovať množstvo faktorov napr: dostupnosť služby, vybavenie priestorov, rozsah poskytovaných služieb, ústretovosť a komunikácia, bezpečnosť a i.

Hodnotenie kvality verejných služieb sa spája s cieľmi verejnej správy, ktoré by mali viesť k zvyšovaniu kvality života občanov.

Typológia verejných služieb je rôznorodá. Podľa [5] služby možno deliť podľa viacerých kritérií: podľa spotreby, podľa uhradzovania nákladov sa vo vzťahu k užívateľovi, podľa charakteru (materiálne, nemateriálne), podľa odvetvia atď. Verejné služby alebo služby vo verejnom sektore sú podľa [6] neoddeliteľnou a nenahraditeľnou súčasťou sektora služieb a majú v ňom dominantné postavenie. Musia byť poskytované vo verejnom záujme a zabezpečovať trvalo udržateľný rozvoj celospoločenských hodnôt s dôrazom na rozvoj ľudského kapitálu. Rozdiel medzi verejnou službou a verejným statkom je vo verejnom sektore vnímaný odlišne v porovnaní so súkromným sektorom, pretože užívateľ z podstaty verejného statku v konečnom dôsledku získava skôr službu než statok ako taký. V tomto prípade je verejná služba realizáciou verejného statku.

Kvalitu vo verejných službách môžeme vnímať aj v širšom slova zmysle, kedy do nej zahrňujeme dostupnosť verejných služieb, ktorá sa zabezpečuje budovaním širokej siete poskytovaných verejných služieb. Kvalitu verejných služieb možno formulovať ako úroveň naplnenia oprávnených požiadaviek zákazníkov na verejnú službu alebo požiadavky občanov na kvalitu života v danej obci či v regióne. Kvalitná verejná služba sa dá dosiahnuť zameraním sa na oblasti, upravené podľa [7]:

- Komunikácia medzi užívateľom služby a organizáciou
- Kvalita špecifikácie a vymedzenia služby
- Kvalita poskytovania a dostatok kontrolných mechanizmov
- Kvalita personálu (vzdelávanie a motivácia)

V súčasnosti vzniká otázka porovnateľnej minimálnej úrovne poskytovaných služieb ako dôsledok toho, že existuje celá rada poskytovateľov verejných služieb. Táto situácia má riešenie v zavádzaní štandardov. Systémy na meranie kvality sa tak stali veľmi populárnymi v súkromnom ale aj vo verejnom sektore. Patrí medzi ne komplexný súbor ukazovateľov kvality, ktoré môžu byť použité na meranie rôznych

produktov, služieb a procesov napr. medzinárodný štandard ISO 9000-9004 sa prejavuje ako súhrn noriem na usmernenie organizácie v meraní s cieľom zlepšiť ich individuálne riadenie kvality, uspokojovanie ich potrieb, potrieb zákazníkov a organizačné vlastnosti. Manažérstvo kvality (Quality Management) predstavuje „koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu“ [8]

Normy ISO vychádzajú zo zásad kvalitného riadenia, z ktorých vychádza aj TQM (Total Quality management). TQM je filozofia, ktorá sa snaží integrovať všetky organizačné funkcie so zameraním na uspokojovanie potrieb zákazníkov a na dosahovanie cieľov organizácie. Jedná sa teda o prístup na uskutočnenie organizačných zmien, ktoré sa týkajú kvality, zákazníkov, zamestnancov, produkcie, úloh vrcholového vedenia [9].

Všeobecne sa dá povedať, že TQM je systematický prístup konania v praxi, ktorý vyžaduje zmeny v organizačných procesoch, strategických prioritách, individuálnej viere, v individuálnych postojoch a správaní sa jednotlivcov. TQM je považovaný aj za filozofiu a súbor hlavných zásad pre správu organizácie. TQM sa dostalo do verejnej správy prostredníctvom myšlienok nového verejného manažmentu približne v roku 1980.

Ďalším modelom hodnotenia kvality vo verejnej správe je model CAF (The Common Assessment Framework) - Spoločný systém hodnotenia kvality. Model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. [10] Model CAF bol vyvinutý za účelom inovácie verejných služieb medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Hlavný cieľ je zameraný na podporu vzájomnej výmeny a spolupráce pri uplatňovaní modernizácie v štátnej správe a poskytovaní verejných služieb. Model CAF bol navrhnutý tak, aby sa mohol používať vo všetkých častiach verejného sektora, vo verejných organizáciách na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni a za rôznych okolností.

3 PRIESKUM KU KVALITE VEREJNÝCH SLUŽIEB VO VYBRANOM OBECNOM ÚRADE

3.1 Metodika prieskumu

V príspevku sú popisované výsledky pilotného prieskumu, ktorý sme uskutočnili pomocou dotazníkového prieskumu v mestskej časti KVP v meste Košice v apríli roku 2011. Sídliisko Košického vládneho programu (KVP) je jednou z 22 mestských častí mesta Košice, pričom patrí s počtom obyvateľov 25 000 patrí medzi najväčšie mestské časti. Cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť spokojnosť občanov s vybranými verejnými službami, ktoré poskytuje daný úrad. Prieskumu sa zúčastnilo 106 občanov. Vzhľadom na pomerne nízky počet respondentov sme v analýze získaných

kvantitatívnych údajov využili len jednoduché metódy popisnej štatistiky. Prieskum síce nespĺňal podmienky reprezentatívneho prieskumu, ale napriek tomu jeho výsledky obsahujú zaujímavé zistenia, ktoré je možné využiť pri hodnotení kvality daného úradu.

Dotazník obsahoval 20 otázok v nasledujúcej forme:

- Identifikačné otázky (otázky 1-4)
- Otázky zamerané na spokojnosť so službami zabezpečovanými miestnym úradom (otázky 6 – 15) napr. organizácia, hodnotenie priestorov, ochota pracovníkov riešiť problémy občanov, spokojnosť s úradnými hodinami pre verejnosť, spokojnosť s komunikáciou atď.
- Otázky zamerané na spokojnosť s verejnými službami, ktoré poskytuje mestská časť: údržba miestnych komunikácií, správa verejnej zelene atď.

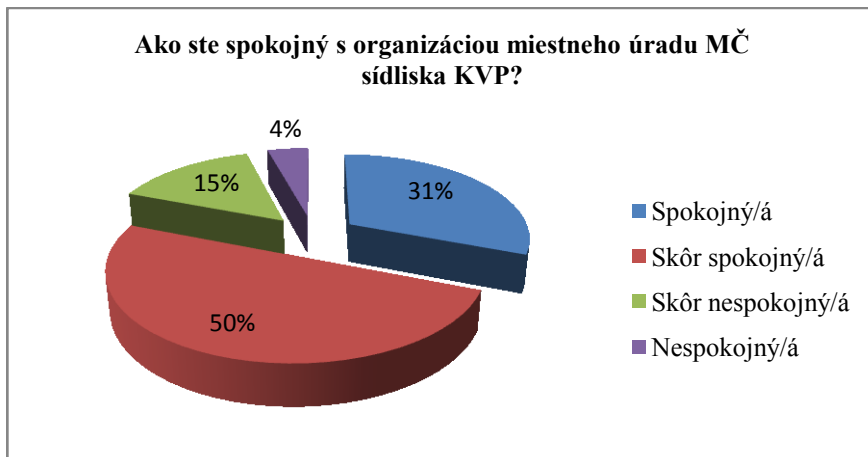
Výsledky dotazníkového prieskumu boli konfrontované v rozhovoroch s vybranými pracovníkmi miestneho úradu.

Prieskumu sa zúčastnilo 61% žien a 39% mužov, veková štruktúra respondentov bola nasledovná:

- obyvatelia vo veku 18-25 rokov - 33 %
- obyvatelia vo veku 26 – 35 rokov - 23 %
- obyvatelia vo veku 36 – 45 rokov - 17 %
- obyvatelia vo veku 46 – 55 rokov - 21 %
- obyvatelia vo veku 56 – 65 rokov – 4%
- obyvatelia vo veku 66 a viac - 2 %.

3.2 Výsledky prieskumu

Pre prieskum sme považovali za dôležité zistiť, ako často respondenti navštevujú miestny úrad. 69 % respondentov sa vyjadrilo, že mestský úrad navštevujú menej ako 1 za rok (73 respondentov), 20 % (21 respondentov) sa vyjadrilo že 1-2 razy do roka, 8% (9 opýtaných) uviedlo, že úrad navštevujú 3-4 razy za rok, len 3 % (3 respondenti) uviedli, že úrad navštevujú pravidelne viac krát do mesiaca. Postupne sme zisťovali spokojnosť obyvateľov s vybranými charakteristikami mestského úradu. 81 % respondentov uviedlo, že sú spokojní s organizáciou mestského úradu.



Obrázok 1 Spokojnosť respondentov s organizáciou úradu

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne pozitívne vnímali respondenti aj priestory MÚ MČ sídliska KVP, keď 77% respondentov uviedlo, že je spokojných s kvalitou priestorov.

Ochota pracovníkov pomôcť riešiť problémy občanov bola našimi respondentmi vnímaná tiež pozitívne, až 85% respondentov označilo pracovníkov MÚ za ochotných.



Obrázok 2 Ochota pracovníkov MÚ

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri odpovedi bolo dotazníkom vyžadované uviesť aj dôvod, pre ktorý má respondent s úradom zlú skúsenosť v tomto smere. 15 % respondentov, ktorí mali negatívnu skúsenosť uviedli ako negatíva napr. nepríjemné vystupovanie, neodpovedanie na sťažnosti a byrokratický prístup.

Zisťovali sme aj spokojnosť občanov s odporúčanými hodinami úradu pre verejnosť. Podstatná väčšina sa vyjadrila, že im tieto hodiny vyhovujú a to až 80 respondentov, čo predstavuje 75% z celkového počtu opýtaných. Zvyšných 26 respondentov (25%) uviedlo, že im tieto hodiny nevyhovujú.

Respondenti mali možnosť vyjadriť sa prečo nie sú spokojní s úradnými hodinami, zaznamenali sme nasledujúce odpovede:

- Úradné hodiny by mohli do 17:00 ešte jeden deň v týždni na úkor skrátenia dopoludňajších hodín
- V piatok sú krátko
- V dlhý deň by mohli byť dlhšie ako do 17:00
- Mohli by byť aj v sobotu doobeda
- Mohli by byť aj v iné pracovné dni ako v súčasnosti

Na základe rozhovoru s pracovníkmi miestneho úradu sme zistili, že hoci sú tieto hodiny odporúčané, úrad je otvorený aj mimo nich, len nie vždy sa občanovi podarí dostať na každé oddelenie. Ak sa dostaví v odporúčaných úradných hodinách, má záruku, že sú všetky oddelenia otvorené. Dôvodom je to, že pracovníci chodia aj do terénu.

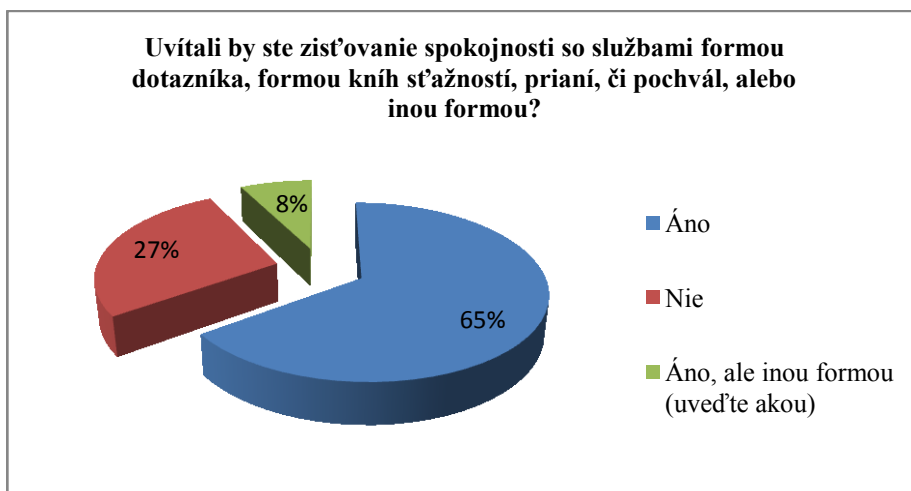
Ďalšie otázky sa týkali komunikácie MÚ s obyvateľmi mesta prostredníctvom časopisu KVAPKA (vydavateľ MÚ) a webovej stránky, čo sú hlavné spôsoby nepriamej komunikácie úradu s občanmi.

Časopis MÚ vychádza nepravidelne od roku 1993 a distribuuje sa do všetkých domácností na sídlisku KVP. V roku 2011 vyšlo 5 čísel časopisu, na rok 2012 sú naplánované 4 čísla. K časopisu KVAPKA sa 79 respondentov vyjadrilo, že ho pozná a z nich 67 uviedlo, že je spokojných s týmto časopisom.

Pokiaľ ide o webovú stránku, 75 respondentov túto stránku pozná, avšak navštevuje ju iba 24 z opýtaných respondentov. Až tretina (31 respondentov) sa vyjadrilo, že nevedia o tejto stránke. Podstatná časť respondentov, ktorí odpovedali, že poznajú webovú stránku MÚ (37) je s ňou spokojná. Webová stránka funguje od roku 1998, pričom v súčasnosti má nielen informatívny charakter, ale umožňuje aj kontaktovať pracovníkov prostredníctvom formulára a mailu. V rozhovoroch mimo dotazníkových otázok respondenti ocenili jej štruktúru a prehľadnosť.

Ďalšie otázky sa týkali zisťovania spokojnosti občanov rôznymi formami. Až 73 % opýtaných by uvítalo zisťovanie spokojnosti so službami dotazníkovou formou, knihou sťažností, prianí či pochvál alebo inou formou. Inštitúcia má zavedenú

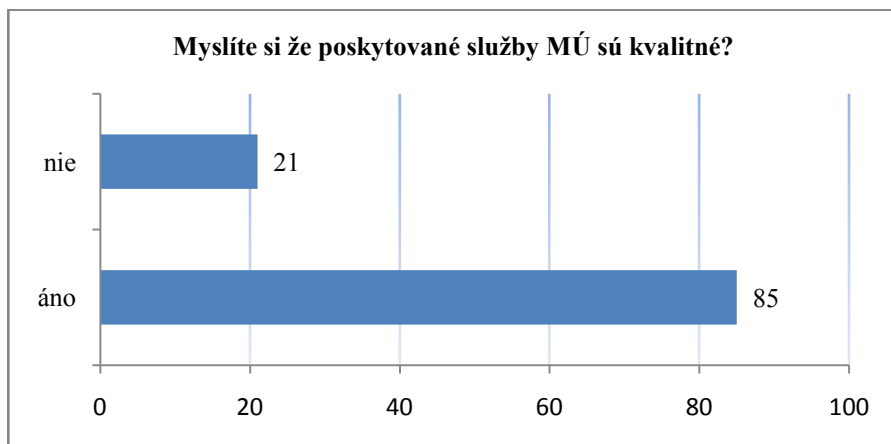
iba schránku. Dotazníkovú formu uskutočňuje zriedka. Obvykle pred realizáciou väčších projektov sa zrealizuje anketa formou dotazníka, neboli ale realizované prieskume na komplexné zisťovanie spokojnosti občanov s kvalitou verejných služieb.



Obrázok 3 Zisťovanie spokojnosti občanov

Zdroj: vlastné spracovanie

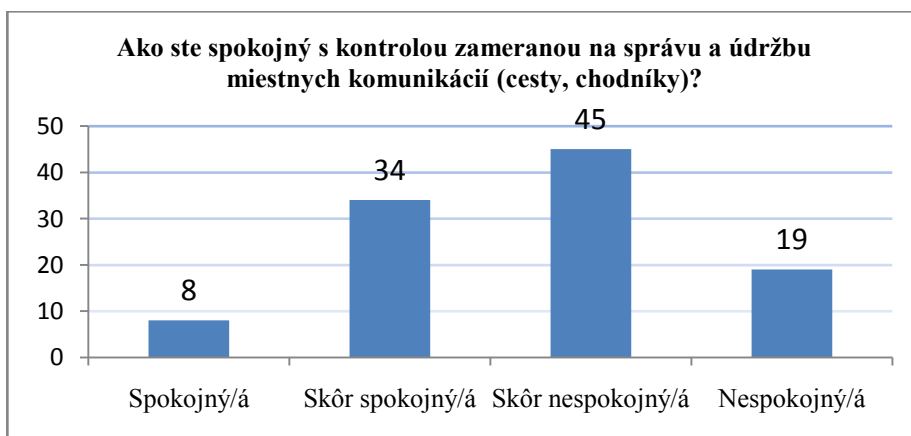
27 % (29 opýtaných) nepovažujú za potrebné zlepšovať spokojnosť občanov so službami týmito spôsobmi. Zvyšných približne 8% (8 opýtaných) by uvítali aj inú formu, vyjadrili sa, že by im vyhovovala forma mailu, či webovej stránky alebo on-line dotazník. Druhá časť dotazníka sa končila otázkou, či obyvatelia vnímajú poskytované služby MÚ ako kvalitné. Podľa výsledkov 80% respondentov označilo svoju spokojnosť s úrovňou kvality.



Obrázok 4 Spokojnosť občanov s kvalitou služieb poskytovaných Miestnym úradom

Zdroj: vlastné spracovanie

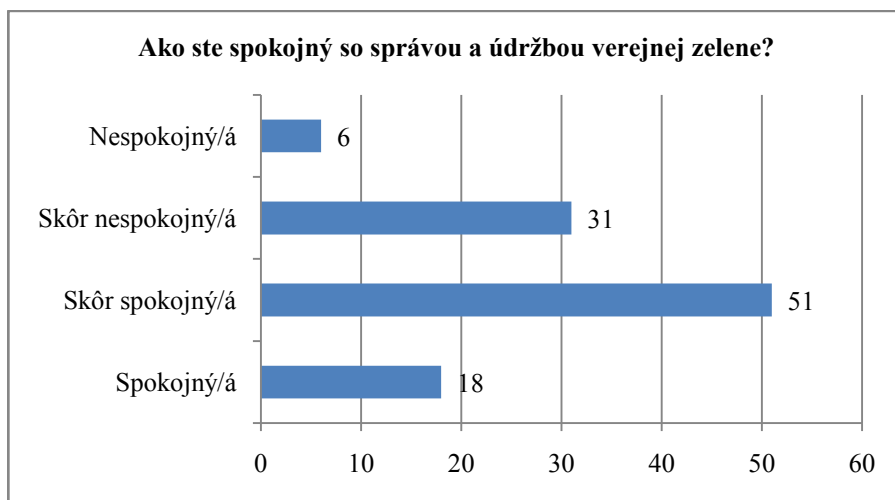
Ďalšie otázky boli zamerané na spokojnosť občanov so službami, ktoré zabezpečuje mestská časť sídliska KVP. Spokojnosť s kontrolou správy a údržby miestnych komunikácií (chodníky, cesty), ktorá je v kompetencii MÚ je zobrazená na nasledujúcom grafe.



Obrázok 5 Kontrola zameraná na správu a údržbu miestnych komunikácií

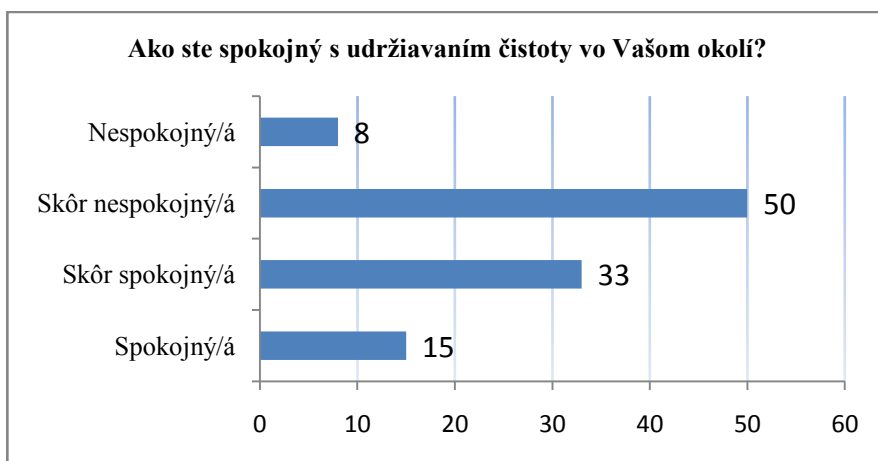
Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina respondentov vyjadrila nespokojnosť s touto službou (61%). Odpovede na otázku spokojnosti so správou a údržbou verejnej zelene sú zobrazené v nasledujúcom grafe.



Obrázok 6 Spokojnosť so správou a údržbou verejnej zelene
Zdroj: vlastné spracovanie

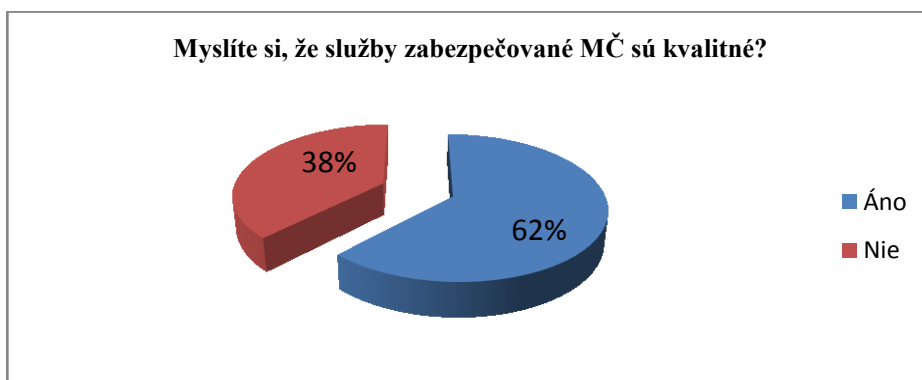
Viac ako polovica opýtaných respondentov sa prikláňa k spokojnosti s touto službou, pričom 51 odpovedalo, že sú skôr spokojní a 18 respondentov odpovedalo, že sú spokojní. Veľké zastúpenie tú má aj odpoveď Skôr nespokojný. Vážny problém predstavuje služba zameraná na udržiavanie čistoty na sídlisku KVP. Spokojnosť občanov s udržiavaním čistoty v ich okolí nie je uspokojujúca. Až 50 opýtaných uviedlo, že s touto službou sú skôr nespokojní. Iba 33 respondentov je skôr spokojných a 15 spokojných.



Obrázok 7 Vyjadrenie obyvateľstva k čistote okolia

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky ohľadom spokojnosti občanov so službami zabezpečovanými mestskou časťou dopadli negatívnejšie v porovnaní s výsledkami spokojnosti občanov so službami, ktoré poskytuje Miestny úrad mestskej časti sídlisko KVP, napriek tomu celková spokojnosť s kvalitou bola vyjadrená pozitívne. Dôvodom môže byť, že občania nerozlišovali dostatočne medzi týmito dvoma kategóriami otázok.



Obrázok 81 Kvalita služieb zabezpečovaných mestskou časťou

Zdroj: vlastné spracovanie

Zo 106 opýtaných 66 odpovedalo, že si myslia, že služby zabezpečované MČ sú kvalitné. 40 opýtaných odpovedalo, že nie sú s týmito službami spokojný, čo je 38 %.

3.3 Výsledky hĺbkového rozhovoru

Druhá časť výskumu bola uskutočnená pomocou hĺbkových rozhovorov s vybranými pracovníkmi miestneho úradu s konfrontovať výsledky dotazníkového prieskumu.

Otázky boli zamerané na systém riadenia kvality, či úrad má taký systém zavedený (napr. ISO, TQM) a či v budúcnosti plánuje takýto systém zaviesť.

Hĺbkové rozhovory podporili výsledky dotazníkového prieskumu. Úrad v súčasnosti nemá oficiálne zavedený systém riadenia kvality. Do budúcnosti uvažujú so zavedením TQM a získaním certifikátu kvality. Prioritou je dosiahnuť naplánovaný program v rámci finančných možností.

V súčasnosti úrad nezisťuje systematicky mieru spokojnosti občanov so službami, ktoré poskytujú, ale na webovej stránke úradu sa nachádza kontaktný formulár, v ktorom má každý občan možnosť vyjadriť sa, či už vo forme sťažnosti, pochvaly, otázok, podnetov, nápadov. Tieto formuláre sú adresované starostke, ktorá po prečítaní a zhodnotení posiela odkaz ďalej na príslušné oddelenie. Na úrade je umiestnená schránka prianí a sťažností, ktorá je využívaná obmedzene, najviac pripomienok prichádza prostredníctvom emailu alebo telefonicky.

Miera spokojnosti občanov najmä s ochotou pracovníkov na miestnom úrade bola v minulosti občasne zisťovaná cez dotazníkový prieskum v časopise KVAPKA s návratkou. Respondenti uviedli, že spätná väzba mala nízku návratnosť.

Miestny úrad nevyužíva n hodnotenie metódu benchmarkingu porovnávaním s inými porovnateľnými pracoviskami. Zamestnanci na úrade sú oboznámení s niekoľkými metódami na zisťovanie spokojnosti občanov. Využívajú predovšetkým analýzu sťažností, pochvál, ale aj vedené (riadené) rozhovory. Tieto metódy sú využívané predovšetkým pre vlastné potreby úradu, kvôli evidencii a prehľadu, ale neuskutočňujú sa pravidelne a systematicky.

Výsledky slúžia ako východisko pre organizačnú stratégiu a pre systém školenia a ďalšieho vzdelávania zamestnancov.

4 ZÁVER

Cieľom príspevku bolo analyzovať hodnotenie kvality poskytovaných verejných služieb vo vybranom miestnom úrade. Zisťovali sme aké metódy merania kvality miestna samospráva využíva. Pomocou dotazníkového prieskumu a hĺbkového rozhovoru so starostkou miestnej časti sme dospeli k zisteniu, že úrad systematicky a pravidelne neuskutočňuje proces hodnotenia kvality verejných služieb. Napriek tomu, výsledky pilotného dotazníkového prieskumu boli vo vzťahu k sledovanej kategórii

pozitívne. Respondenti boli spokojnejší s poskytovanými službami miestneho úradu v porovnaní s poskytovanými službami miestnej časti.

Z výsledkov hĺbkového rozhovoru usudzujeme, že vedenie úradu je oboznámené s metódami zameranými na hodnotenie kvality. Oficiálne žiadnu z metód nevyužíva, ale vyjadruje snahu o získanie certifikátu kvality.

Dôležité zistenia sú vo vzťahu ku komunikačným nástrojom miestneho úradu, kde niektorí občania nie sú informovaní o webovej stránke a časopise. Pokiaľ miestny úrad realizoval prieskumy na zisťovanie spokojnosti, bolo to prostredníctvom dotazníkového prieskumu v časopise KVAPKA s nízkou návratnosťou. Zvýšiť návratnosť by mohlo použitie elektronického dotazníka resp. kombináciu oboch týchto foriem. Na miestnom úrade existuje priestor na systematické pravidelné zisťovanie spokojnosti občanov s poskytovanými službami. Doteraz uskutočnené prieskumy boli jednostranne zamerané (napr. na ochotu pracovníkov). Prínosom by mohlo byť využívanie benchmarkingu.

Príspevok má praktický prínos, keďže zistenia z prieskumu môžu byť podnetné pre prax miestneho úradu.

Príspevok je podporovaný projektom VEGA č. 1/1046/11 „Ekonomická efektívnosť pri zabezpečovaní verejných služieb v obciach s rôznym počtom obyvateľov v SR“.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] JURAN, J.M. 1995. *A history of managing for duality: the evolution, trends, and the future directions of managing for duality*. Milwaukee: ASQC Duality Press, 1995. s. 688. ISBN 0873893417.
- [2] NENADÁL, J. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. Vydanie. Praha: Management Press, 2004. s. 335. ISBN 80-7261-110-0
- [3] MATEIDES, A. 2006. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 8080576564
- [4] GASTER, GASTER, L., SQUIRES, A. (2003) *Providing Quality in the Public Sector*. Philadelphia - Maidenhead. Open University Press 2003. ISBN 0-335-20955-6.
- [5] MAJLINGOVÁ, Ľ, a kol. 2002. *Verejné služby*. Banská Bystrica: Ekonómia, 2002. s. 2002. ISBN 80-8055-754-3.
- [6] BENČO, J. 2005. *Verejný sektor a verejné služby*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, s. 186. ISBN 80-7314-063-2.
- [7] PAULOVÁ, 2009. *Prístupy k manažérstvu kvality vo vzdelávacích organizáciách/školách*. [online]. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 2009. [Dátum: 15. Marec 2011]. Dostupné na internete:

- <http://www.mpc-edu.sk/library/files/paulova_pristupy_k_manazerstvu_kvality.pdf>
- [8] STN EN ISO 9000:2001: Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník Webová stránka miestneho úradu KVP <<http://www.mckvp.sk/>>
- [9] HACKMAN, R. a WAGEMAN, R. 1995. *Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues*. Administrative Science Quarterly, 1995, s 309-42. Vol. 40 No. 2.
- [10] Príručka modelu CAF - CAF. 2006. *Spoločný systém hodnotenia kvality: Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF 2006*. [online]. Bratislava, 2006, s. 93. [Dátum 7. február 2011]. Dostupné na internete: <<http://www.ssk.sk/download/f06506cd-2008-11-21.pdf>>