

Model CAF a samohodnotenie

Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva
kvality v organizáciách verejnej správy“

Ing. Pavel Večeňa
11.-12. február 2020, SOŠ Pruské



Obsah

- ✓ Úvod
- ✓ Základné informácie o modeli CAF
- ✓ Cyklus zlepšovania PDCA
- ✓ Princípy výnimočnosti
- ✓ Štruktúra modelu CAF a jeho vnútorná logika
- ✓ Kritéria modelu CAF
- ✓ Bodové hodnotenie
- ✓ Externá spätná väzba modelu CAF
- ✓ Záver



Sme kvalitná
a efektívne
fungujúca
organizácia?!

Čo naši
zamestnanci?

Máme dobrý
imidž?

Sú spokojní naši
zákazníci s
našimi službami?

Máme dobre
nastavené
procesy?



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



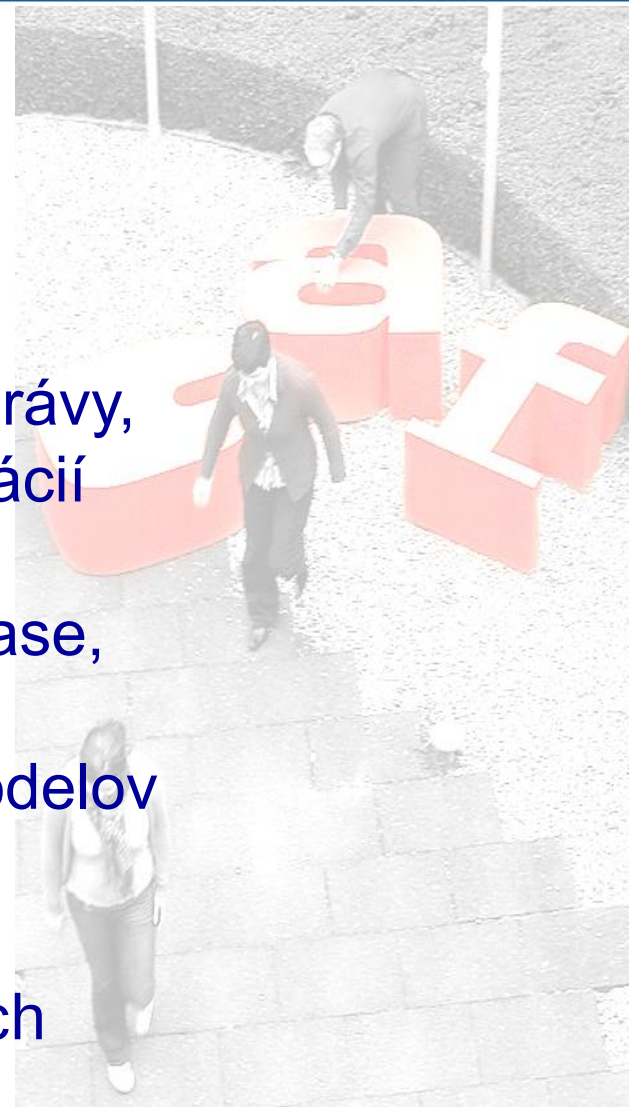
Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Prečo model CAF?

- **uznávaný v krajinách EÚ,**
- **voľne šíriteľný** model kvality,
- **slovník** blízky verejnej správe,
- zavádza princípy **TQM** do verejnej správy,
- podporuje **samohodnotenie** organizácií verejného sektora,
- prostriedok na **meranie pokroku** v čase,
- hodnotenie založené na **dôkazoch**,
- pôsobí ako **premostenie** rôznych modelov používaných v manažérstve kvality,
- podporuje **bench learning**,
- **slovné a bodové hodnotenie** v dvoch režimoch.



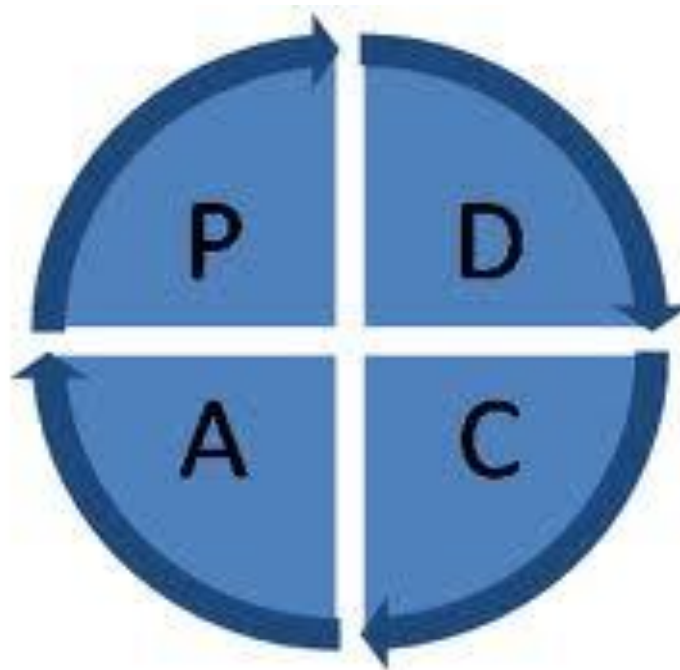
Pôvod a vývoj modelu CAF

- Európsky inštitút pre verejnú správu - Maastricht
- **európsky** model kvality pre verejnú správu vytvorený z modelu výnimočnosti EFQM pre potreby verejnej správy
- verzie 2000, 2002, 2006 a aktuálna **verzia** modelu CAF **2013**
- preklad metodiky do **20** jazykov sveta,
- cca **3900** používateľov modelu CAF v EÚ
- **databáza** používateľov v EIPA www.eipa.eu



Cyklus zlepšovania PDCA

Štvorstupňový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Princípy výnimočnosti



Silné stránky

(Strengths)

V čom sú naše silné stránky, prednosti, schopnosti /INTERNÉ/ - napomáhajú k dosiahnutiu cieľa.

Slabé stránky

(Weaknesses)

V čom sú naše slabé stránky, v čom sme menej schopní, menej pripravení /INTERNÉ/, sťažujú dosiahnutie cieľa.

Želaný koncový stav - CIEĽ

"Napomáhať hospodárnemu, efektívnemu, účinnému a transparentnému používaniu verejných zdrojov SR a EÚ štátnou správou, samosprávou a občanmi štátu a kontinuálnemu zvyšovaniu kvality a účinnosti v štátnej správe."

Príležitosti

(Opportunities)

V čom nám naše okolie pomáha. To, čo nám môže dopomôcť k dosiahnutiu cieľa.

Ohrozenia

(Threats)

Čo nám naše plány ohrozuje, hatí. To, čo nám sťažuje dosiahnutie cieľa.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



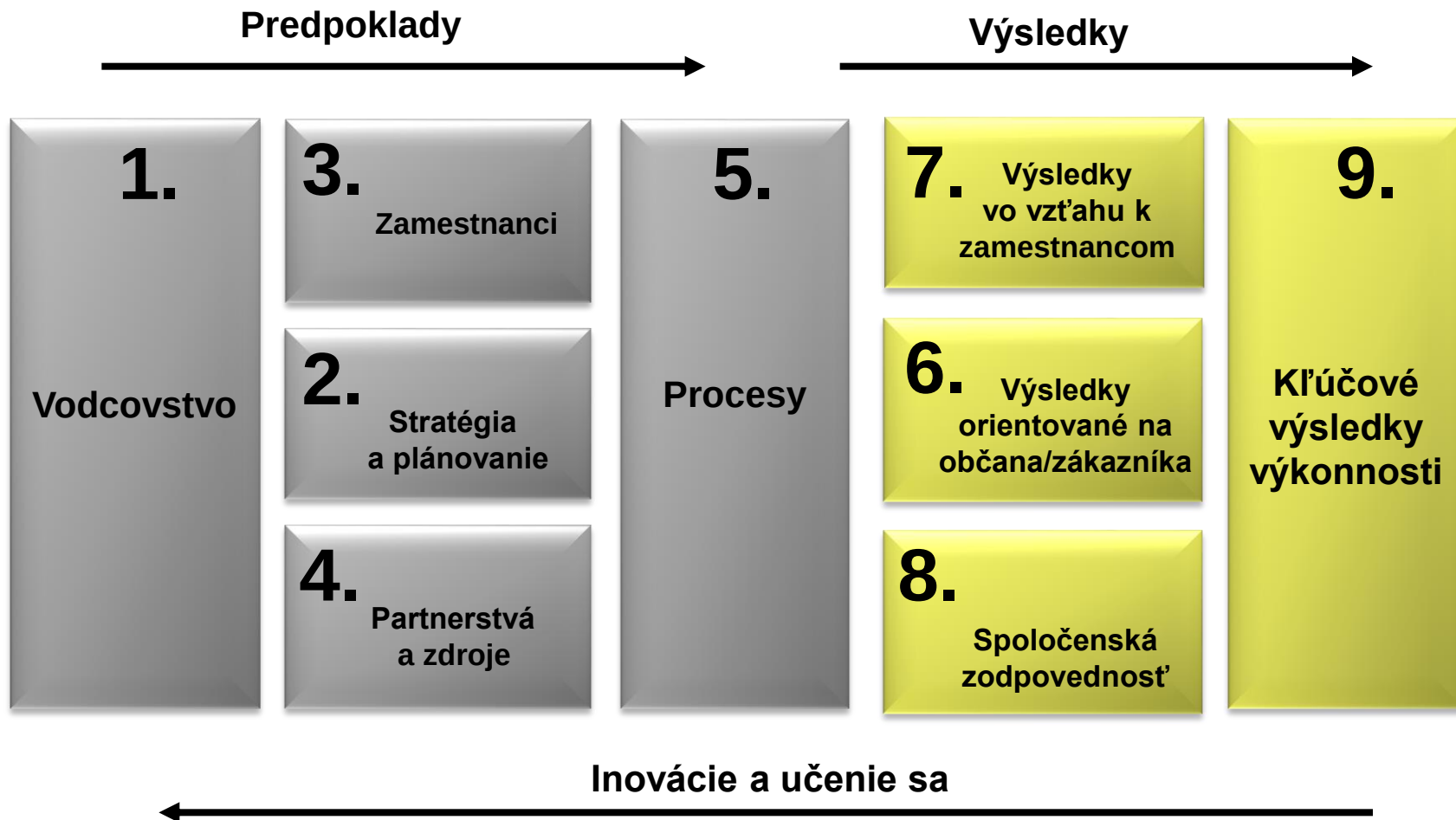
ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štruktúra modelu CAF

- úvod do modelu
- všeobecné úvody do kritérií
- kritériá 1 - 9 (5 predpokladových a 4 výsledkové)
- subkritériá (celkovo 28)
- úvod do každého subkritéria
- príklady (max. 10)
- slovník



Štruktúra modelu CAF



Kritériá modelu CAF

Predpokladové kritériá

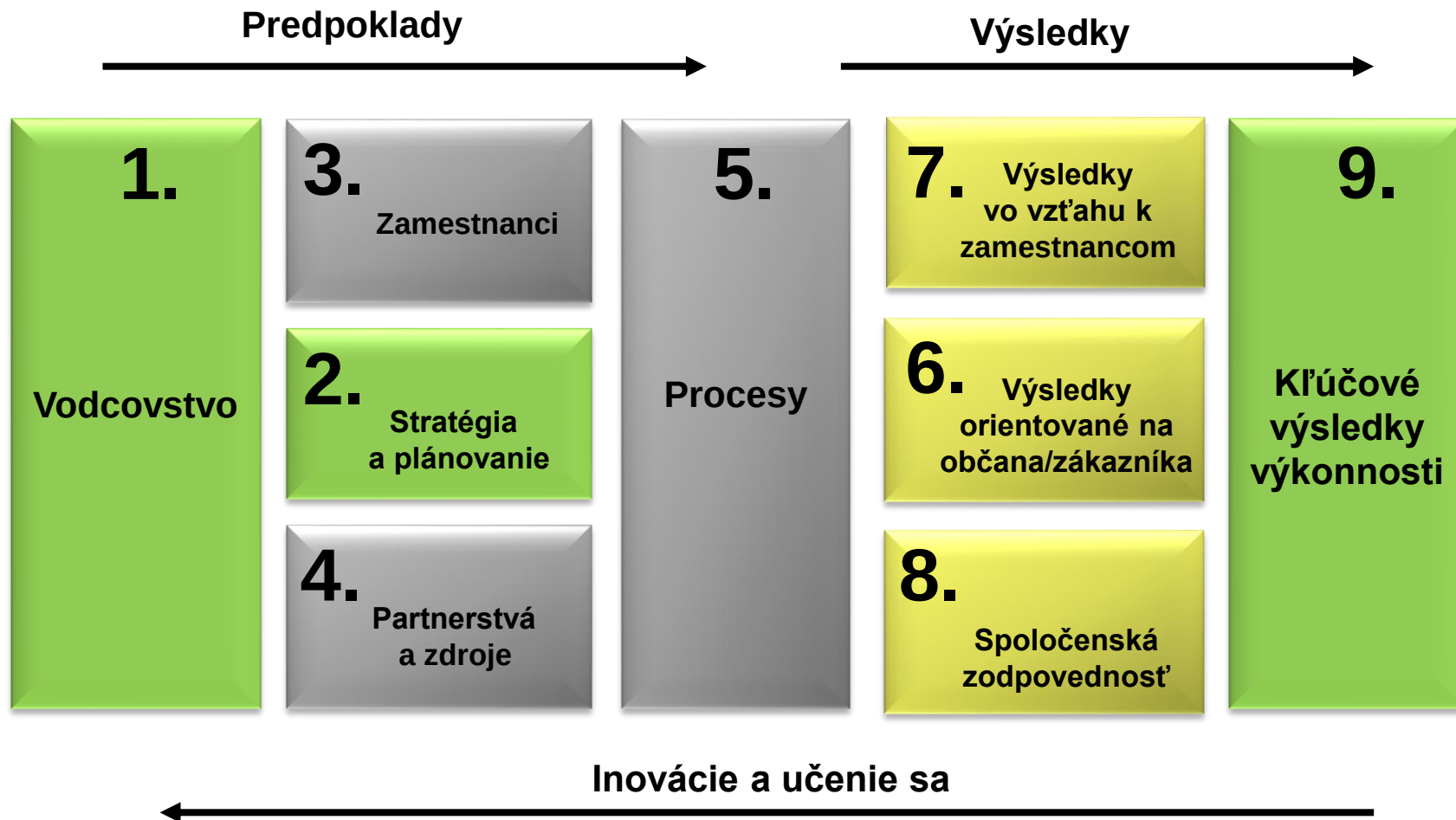
- kritériá 1 - 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami
- určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov (strategické dokumenty - vízia, poslanie, stratégie, politiky, IRA prístupy)

Výsledkové kritériá

- kritériá 6 - 9 hodnotia výsledky (trendy, porovnania, atď.)
- meranie vnímania toho, čo si zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o organizácii myslia
- organizácia disponuje internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery organizácia naplňa ciele, ktoré si pre seba môže sama stanoviť



Kritériá modelu CAF 1, 2 a 9



Kritérium 1 - Vodcovstvo

Vodcovia:

- dávajú organizácii smerovanie – jasný a jednotný cieľ
- vodcovia – politickí a manažéri organizácií VS
- tvoria a rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty
- motivujú a podporujú zamestnancov v organizácii
- pôsobia ako vzor
- rozvíjajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva organizácie
- preskúmavajú výkonnosť a výsledky
- sú zodpovední za zlepšovanie výkonnosti



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Workshop 1

Zadefinujte svojich vodcov



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

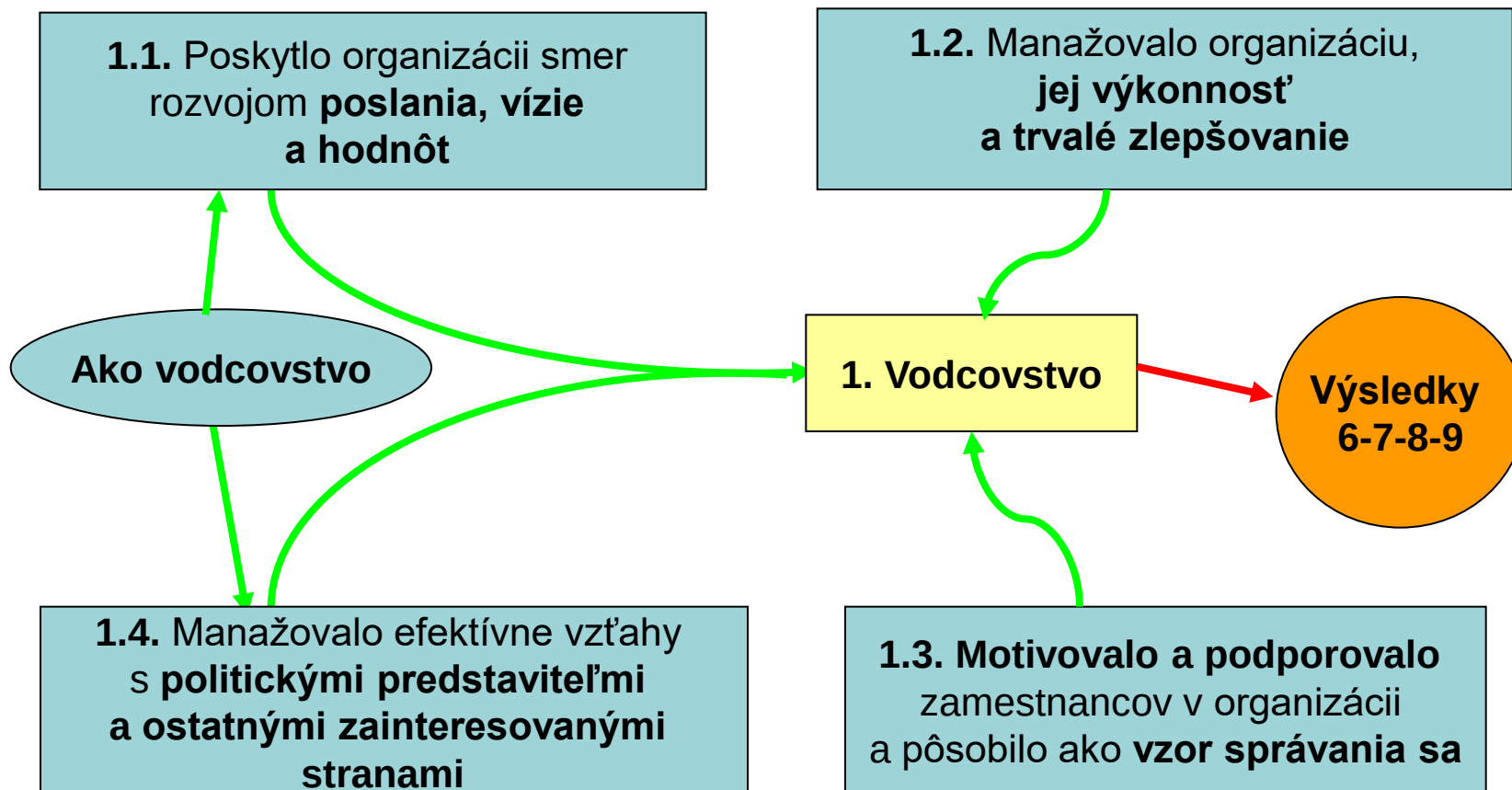
Kritérium 1 - subkritériá

Čo robí vodcovstvo organizácie, aby:

- 1.1** Poskytlo organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt.
- 1.2** Manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie.
- 1.3** Motivovalo a podporovalo zamestnancov v organizácii a pôsobilo ako vzor správania sa.
- 1.4** Manažovalo efektívne vzťahy s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami.



Vnútorná logika kritéria 1



Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.1 Poskytlo organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt

Príklady:

1. Formulácia a rozvíjanie poslania a vízie organizácie so všetkými zainteresovanými stranami a zamestnancami.
2. Zavedenie hodnotového systému v súlade s poslaním a víziou organizácie a pritom rešpektujúc všeobecné hodnotové rámce verejnej správy.
3. Zabezpečenie širšej komunikácie o poslaní, vízii, strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami v organizácii a inými zainteresovanými stranami.
4. Pravidelné preskúmavanie poslania, vízií a hodnôt zohľadňujúc zmeny vonkajšieho prostredia (napr. politické, ekonomické, spoločensko-kultúrne, technologické, analýza PEST a demografické prostredie).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.1 Poskytlo organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt

Príklady:

5. Rozvíjanie manažérskeho systému, ktorý predchádza neetickému správaniu sa, ale tiež podporuje pracovníkov/zamestnancov v riešení etických dilem, ktoré sa objavujú, keď sa rôzne hodnoty organizácie dostávajú do konfliktu.
6. Manažérstvo prevencie korupcie identifikáciou potenciálnych oblastí konfliktov záujmov a poskytnutím návodu pre zamestnancov, ako v takýchto situáciách konať.
7. Posilňovanie vzájomnej dôvery, lojálnosti a rešpektu medzi vodcami/manažérmi/zamestnancami (napr. monitorovaním trvalosti poslania, vízie a hodnôt a prehodnocovaním a odporúčaním noriem dobrého vodcovstva).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.2 Manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie

Príklady:

1. Definovanie vhodných manažérskych štruktúr (úrovne, funkcie, zodpovednosti a kompetencie/právomoci) a zabezpečenie systému na manažérstvo procesov a partnerstiev v súlade so stratégiou, plánovaním, potrebami a očakávaniami zainteresovaných strán.
2. Identifikovanie a stanovovanie priorít pre potrebné zmeny týkajúce sa štruktúry, výkonnosti a manažérstva organizácie.
3. Definovanie merateľných cieľov výstupov a výsledkov pre všetky úrovne a oblasti organizácie, hľadajúc rovnováhu medzi potrebami a očakávaniami rôznych zainteresovaných strán v súlade s rozličnými potrebami zákazníkov (napr. tradičnosť pohlaví, rôznosť).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.2 Manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie

Príklady:

4. Rozvoj manažérskeho informačného systému na základe vstupov z manažérstva rizík a interných riadiacich systémov a stáleho monitorovania dosahovania strategických a operatívnych cieľov organizácie (napr. Ballanced Scorecard).
5. Aplikácia princípov komplexného manažérstva kvality (TQM) a zavedenie systémov manažérstva kvality/certifikácie, ako sú model CAF alebo model výnimočnosti EFQM alebo ISO 9001.
6. Formulácia a prispôsobovanie stratégie e-governmentu strategickým a operatívnym cieľom organizácie.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.2 Manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie

Príklady:

7. Vytvorenie vhodných podmienok pre projektové a procesné manažérstvo a tímovú prácu.
8. Vytváranie podmienok pre efektívnu internú a externú spoluprácu, chápanie komunikáciu ako jeden z najdôležitejších kritických faktorov úspechu organizácie.
9. Preukázanie záväzku vodcov k trvalému organizačnému zlepšovaniu a inovácií tým, že propagujú kultúru inovácií, rovnako, ako trvalé zlepšovanie a tak povzbudzujú zamestnancov k spätnej väzbe.
10. Komunikovanie dôvodov iniciatív zmeny a ich očakávaných efektov so zamestnancami a relevantnými zainteresovanými stranami.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.3 Motivovalo a podporovalo zamestnancov v organizácii a pôsobilo ako vzor správania sa

Príklady:

1. Vedenie pomocou príkladov, a tým osobné pôsobenie v súlade so stanovenými cieľmi a hodnotami.
2. Podporovanie vzájomnej dôvery a rešpektu medzi vodcami a zamestnancami prostredníctvom proaktívnych opatrení na zvládanie akejkoľvek diskriminácie.
3. Pravidelné informovanie zamestnancov a konzultácie o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie.
4. Podporovanie zamestnancov pri vykonávaní ich povinnosti, plánov a plnení cieľov na podporu dosiahnutia celkových cieľov organizácie.



Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.3 Motivovalo a podporovalo zamestnancov v organizácii a pôsobilo ako vzor správania sa

Príklady:

5. Poskytovanie spätnej väzby všetkým zamestnancom, aby sa zlepšila výkonnosť tímov a jednotlivcov.
6. Stimulovanie, povzbudzovanie a splnomocňovanie zamestnancov prostredníctvom poverovania, zodpovedností a právomocí vrátane zodpovedania sa.
7. Propagovanie kultúry učenia sa a stimulovania zamestnancov, aby rozvíjali svoje kompetentnosti.
8. Preukázanie osobnej ochoty vodcov/manažérov zaoberať sa odporúčaniami/návrhmi zamestnancov tým, že reagujú na konštruktívnu spätnú väzbu.
9. Uznávanie a odmeňovanie úsilia tímov a jednotlivcov.
10. Rešpektovanie a venovanie sa individuálnym potrebám a osobným záležitostiam zamestnancov.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.4 Manažovalo efektívne vzťahy s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami

Príklady:

1. Vytvorenie analýzy zainteresovaných strán, definovaním ich hlavných aktuálnych/súčasných a budúcich potrieb a zdieľaním týchto zistení s organizáciou.
2. Podpora verejným autoritám pri definovaní verejných politík týkajúcich sa organizácie.
3. Identifikácia a začlenenie relevantných verejných politík.
4. Zabezpečenie, aby ciele a úlohy pre výstupy a výsledky organizácie boli v súlade s verejnými politikami a politickými rozhodnutiami a uzatváranie dohôd s politickými autoritami o súvisiacich potrebných zdrojoch.
5. Zapojenie politických a iných zainteresovaných strán do rozvoja systému manažérstva organizácie.
6. Udržiavanie proaktívnych a pravidelných vzťahov s politickými zástupcami príslušných výkonných a legislatívnych oblastí.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 1 - subkritériá

Subkritérium 1.4 Manažovalo efektívne vzťahy s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami

Príklady:

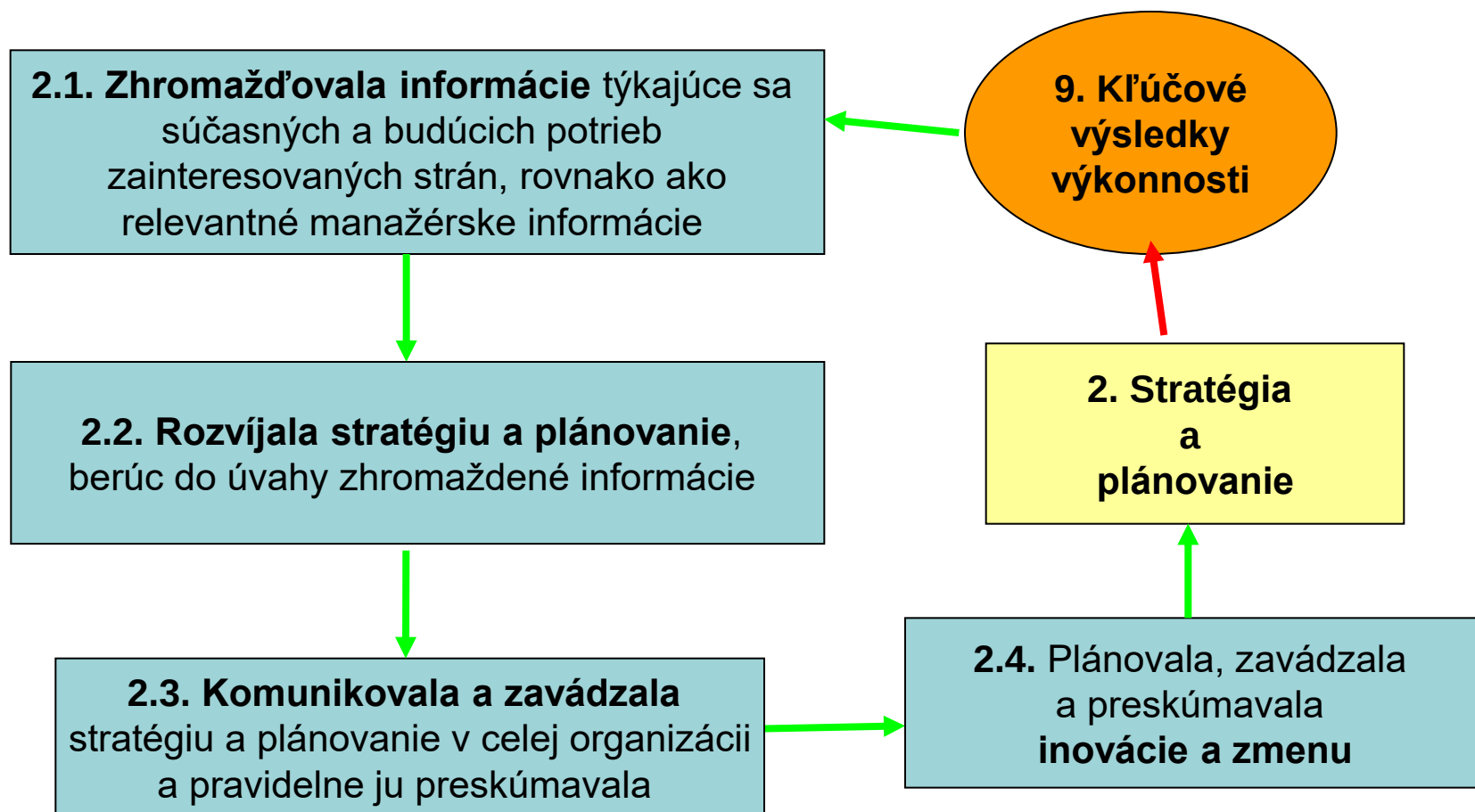
7. Rozvíjanie a udržovanie partnerstiev a kontaktov s dôležitými zainteresovanými stranami (občania, mimovládne organizácie - NGO, záujmové skupiny a profesijné združenia, priemysel a iní verejní zástupcovia).
8. Zúčastňovanie sa na činnosti profesijných združení, zastupiteľských organizácií a záujmových skupín.
9. Budovanie a zvyšovanie verejného povedomia, reputácie a uznania organizácie a jej služieb.
10. Rozvíjanie produktovo a na službu orientovanej koncepcie marketingu zameranej na zainteresované strany.

Kritérium 2 – Stratégia a plánovanie

- zavádzanie poslania a vízie prostredníctvom jasnej stratégie
- stratégia definuje: **výstupy** (produkty) a **výsledky** (dopady)
- prenášanie stratégie do plánov, zámerov a merateľných cieľov
- strategické dokumenty:
 - **dlhodobé**
 - **strednodobé**
 - **krátkodobé**
- stratégia a plánovanie je súčasťou **PDCA cyklu**
- využívanie spoľahlivých informácií, vrátane vnímania všetkých zainteresovaných strán



Vnútrotná logika kritéria 2



Kritérium 2 – Stratégia a plánovanie

Zainteresované strany

sú všetky tie, ktoré majú záujem, či už finančný alebo iný o činnosti organizácie. Interné a externé zainteresované strany sa môžu klasifikovať do štyroch hlavných kategórií: politické orgány; občania/zákazníci; zamestnanci organizácie; partneri.

Príklady zainteresovaných strán:

tvorcovia politických rozhodnutí, občania/zákazníci, zamestnanci, spoločnosť, inšpekčné orgány, média, partneri, atď. Zainteresovanými stranami sú tiež vládne organizácie.



Workshop 2

Zadefinujte svoje zainteresované strany



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 2 - subkritériá

Čo organizácia robí, aby:

- 2.1** Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantné manažérske informácie
- 2.2** Rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie
- 2.3** Komunikovala a zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii a pravidelne ju preskúmavala
- 2.4** Plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu



Kritérium 2 - subkritériá

Subkritérium 2.1 Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantné manažérske informácie

Príklady:

1. Identifikácia všetkých relevantných zainteresovaných strán a komunikácia výsledkov v celej organizácii.
2. Systematické zhromažďovanie, analyzovanie a preskúmavanie informácií o zainteresovaných stranách, ich potrebách, očakávaniach a spokojnosti.
3. Pravidelné zhromažďovanie, analyzovanie a preskúmavanie relevantných informácií o dôležitých zmenách, ako sú politicko-právne, sociálno-kultúrne, ekologické, ekonomické, technologické a demografický vývoj.
4. Systematické zhromažďovanie relevantných manažérskych informácií (informácií pre manažérstvo), ako sú informácie o výkonnosti organizácie.
5. Systematické analyzovanie interných silných stránok a oblastí na zlepšenie (napr. TQM – výsledky voči modelom CAF alebo modelom výnimočnosti EFQM) vrátane hrozieb a príležitostí (napr. SWOT analýza, manažérstvo rizika).



Kritérium 2 - subkritériá

Sukritérium 2.2 Rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie

Príklady:

1. Prenesenie vízie a poslania do strategických (dlhodobých a strednodobých) a operatívnych (prevádzkových) (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností založených na (odozve) analýze rizika.
2. Zapájanie zainteresovaných strán do rozvíjania stratégie a plánovania, vyvažovaním a stanovovaním priorít ich očakávaní a potrieb.
3. Hodnotenie existujúcich úloh z hľadiska výstupov (produktov a poskytovaných služieb) a dôsledkov (dosiahnutých dôsledkov v spoločnosti) a kvality strategických a operatívnych (prevádzkových) plánov.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 2 - subkritériá

Sukritérium 2.2 Rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie

Príklady:

4. Zabezpečenie dostupnosti zdrojov na vytvorenie a aktualizáciu stratégie organizácie.
5. Vyváženie úloh a zdrojov, dlhodobých a krátkodobých tlakov a požiadaviek zainteresovaných strán.
6. Vytvorenie politiky spoločenskej zodpovednosti a jej integrácia do stratégie a plánovania organizácie.

Kritérium 2 - subkritériá

Subkritérium 2.3 Komunikovala a zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii a pravidelne ju preskúmavala

Príklady:

1. Implementácia stratégie a plánovania stanovením priorít, určením časových ohraničení, vhodných procesov a projektov a vhodných organizačných štruktúr.
2. Prenesenie strategických a operatívnych (prevádzkových) cieľov organizácie do relevantných plánov a úloh organizačným útvarom a jednotlivcom v rámci organizácie.
3. Rozvíjanie plánov a programov so stanovenými cieľmi a výsledkami pre každý organizačný útvar a s indikátormi stanovujúcimi úroveň zmeny, ktorú chce organizácia dosiahnuť (očakávané výsledky).

Kritérium 2 - subkritériá

Subkritérium 2.3 Komunikovala a zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii a pravidelne ju preskúmavala

Príklady:

4. Efektívne komunikovanie s cieľom rozširovať ciele, plány a úlohy v organizácii.
5. Rozvíjanie a implementácia metód na sledovanie, meranie a/alebo pravidelné hodnotenie výkonnosti organizácie na všetkých úrovniach (odboroch, pozíciách a organizačnej štruktúre) tak, aby bolo zabezpečené monitorovanie implementácie stratégie.
6. Rozvíjanie a implementácia metód na meranie výkonnosti organizácie na všetkých úrovniach z hľadiska vzťahu medzi vstupom a výstupom (účinnosť) a medzi výstupom a dôsledkom (efektívnosť).
7. Hodnotenie potreby reorganizácie a zlepšovania stratégií a metód plánovania zapájaním zainteresovaných strán.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 2 - subkritériá

Subkritérium 2.4 Plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu

Príklady:

1. Vytvorenie a rozvíjanie novej kultúry/pripravenosti na inovácie prostredníctvom vzdelávania, bench learningu, vytvárania učiacich sa laboratórií.
2. Systematické sledovanie interných indikátorov zmeny a externých požiadaviek na inováciu a zmenu.
3. Diskutovanie o plánovanej modernizácii a inovácii a jej implementácii s relevantnými zainteresovanými stranami.
4. Zabezpečenie rozšírenia účelného systému manažérstva zmeny (napr. projektové manažérstvo, benchmarking a bench learning, pilotné projekty, monitorovanie, správy o následných činnostiach, implementácia PDCA cyklu a iné).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 2 - subkritériá

Subkritérium 2.4 Plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu

Príklady:

5. Zabezpečenie dostupných zdrojov potrebných na implementáciu plánovaných zmien.
6. Vyvažovanie prístupov ku zmene zhora – dolu a zdola – hore.
7. Podporovanie využívania nástrojov e-gov s cieľom zvýšiť efektívnosť poskytovaných služieb a zvyšovať transparentnosť a interakciu medzi organizáciou a občanmi/zákazníkmi.

Workshop 3

Zadefinujte strategické dokumenty



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 9 - Kľúčové výsledky výkonnosti

- organizácia dosahuje vo vzťahu k svojej stratégii a plánovaniu
- **externé výsledky** (ukazovatele efektívnosti politík a služieb/produktov z hľadiska schopnosti zlepšovať podmienky priamych prijímateľov)
- **interné výsledky** (ukazovatele interného fungovania organizácie: jej manažérstva, zlepšovania a finančnej výkonnosti (účinnosť a hospodárnosť))
- merania sú úzko prepojené s kritériom 2, 4 a 5



Kritérium 9 - subkritériá

Dosiahla organizácia definované ciele cez:

9.1. Externé výsledky:

- výstupy a výsledky/dôsledky vo vzťahu k cieľom

9.2. Interné výsledky

- úroveň účinnosti



Kritérium 9 - subkritériá

Subkritérium 9.1 Externé výsledky: výstupy a dôsledky vo vzťahu k cieľom

Príklady:

1. Výsledky z hľadiska výstupov (kvalita a kvantita v poskytovaných produktoch alebo službách).
2. Výsledky z hľadiska následkov/výsledkov (vplyvy poskytovaných výstupov služieb a produktov na spoločnosť a priamych prijímateľov).
3. Úroveň kvality poskytovaných služieb alebo produktov v súlade s normami a predpismi.
4. Miera/úroveň naplnenia zmluvných vzťahov/dohôd medzi úradmi a organizáciou.
5. Výsledky inšpekcií/kontrol a auditov na výstupy a výsledkov.
6. Výsledky benchmarkingu (porovnávacie analýzy) z hľadiska výstupov a výsledkov.
7. Výsledky inovácie služieb/tovarov na zlepšenie výsledkov.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 9 - subkritériá

Subkritérium 9.2 Interné výsledky: úroveň účinnosti

Príklady:

1. Reagovanie vodcov na merania výsledkov a zistení, vrátane manažérstva rizika.
2. Účinnosť organizácie v manažérstve dostupných zdrojov, vrátane manažérstva ľudských zdrojov, manažérstvo poznatkov a zariadení optimálnym spôsobom (vstup verzus výstup).
3. Výsledky výkonnosti zlepšení a inovácií produktov a služieb.
4. Výsledky benchmarkingu (porovnávacích analýz).
5. Efektívnosť uzatvorených partnerstiev (napr. úroveň naplnenia partnerských zmlúv, spoločných aktivít).

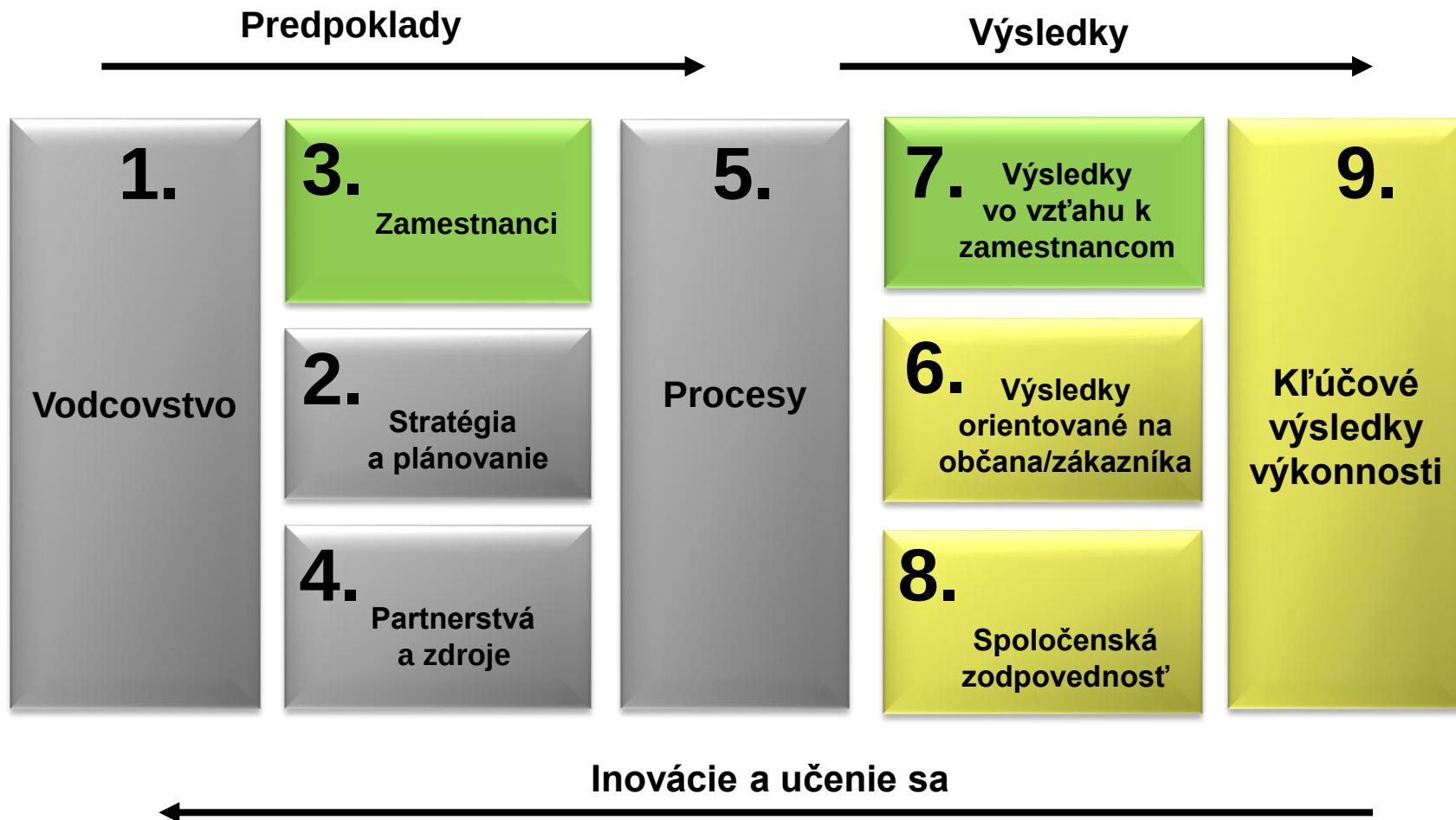
Kritérium 9 - subkritériá

Subkritérium 9.2 Interné výsledky: úroveň účinnosti

Príklady:

6. Pridaná hodnota využívania informačnej a komunikačnej technológie na zvýšenie účinnosti, zníženie administratívnej záťaže, zlepšenie kvality poskytovaných služieb (napr. znižovanie nákladov, menej administratívnej práce, spolupráca s inými poskytovateľmi, spolupráca, šetrenie času a pod.).
7. Výsledky meraní získaných inšpekciami/kontrolami a vnútornými auditmi zameranými na fungovanie organizácie.
8. Výsledky účasti na súťažiach, cenách za kvalitu a certifikácii systému manažérstva kvality (Ceny za výnimočnosť, atď.).
9. Plnenie rozpočtov a finančných cieľov.
10. Výsledky inšpekcií/kontrol a auditov zameraných na finančné manažérstvo.
11. Nákladová efektívnosť (výsledky dosiahnuté pri najnižších možných nákladoch).

Kritériá modelu CAF 3 a 7



Vnútorná logika kritéria 3



Kritérium 3 - Zamestnanci

- zamestnanci tvoria organizáciu a sú jej najdôležitejším aktívom
- rešpekt, dialóg a splnomocňovanie sú základom na ceste organizácie k výnimočnosti
- organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti za účelom podpory stratégie, plánovania a efektívneho fungovania jej procesov
- kritérium hodnotí, či organizácia vytvára súlad strategických cieľov s ľudskými zdrojmi tak, aby boli identifikované, rozvíjané a rozširované



Kritérium 3 - subkritériá

Ako organizácia:

- 3.1** Plánuje, manažuje a zlepšuje ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie.
- 3.2** Identifikuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi.
- 3.3** Zapája zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu.



Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.1 Plánovala, riadila a zlepšovala ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie

Príklady:

1. Pravidelné analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov, berúc do úvahy potreby a očakávania zainteresovaných strán a stratégiu organizácie.
2. Vypracovanie a implementácia politiky manažérstva ľudských zdrojov, založenej na stratégii a plánovaní organizácie berúc do úvahy potrebnú kompetentnosť pre budúcnosť, rovnako, ako spoločenské hľadisko (napr. pružný pracovný čas, otcovská a materská dovolenka, sviatky, rovnaké príležitosti, rodová a kultúrna rozmanitosť, zamestnanie postihnutých osôb).
3. Zabezpečenie spôsobilosti ľudských zdrojov (nábor, umiestňovanie a rozvoj), aby sa splnilo poslanie a tiež vyváženie úloh a zodpovedností.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.1 Plánovala, riadila a zlepšovala ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie

Príklady:

4. Rozvíjanie a implementácia jasnej politiky, obsahujúcej objektívne kritériá ohľadom výberu, podpory, odmeňovania, oceňovania a hodnotenia manažérskych funkcií.
5. Podporovanie kultúry výkonnosti (napr. implementáciou transparentných schém odmeňovania založených na dosiahnutých individuálnych a tímových výsledkoch).
6. Používanie profilov kompetentností, pracovných miest a popisov pozícií pri (a) výbere a (b) plánoch osobného rozvoja, rovnako ako pre zamestnancov, tak aj pre manažérov.
7. Venovanie zvláštnej pozornosti ľudským zdrojom potrebným pre vytvorenie a prevádzku e-gov a internetových služieb (napr. poskytnutím nevyhnutného vzdelávania a rámcov).
8. Riadenie prijímania a kariérneho rastu vzhľadom na dostupnosť zamestnania, rovnakých príležitostí a aspektov rôznosti (napr. pohlavie, sexuálna orientácia, postihnutie, vek, rasa a náboženstvo).

Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.2 Identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi

Príklady:

1. Identifikácia súčasných kompetentností zamestnancov na individuálnej a organizačnej úrovni z pohľadu poznatkov, zručností a postojov a ich systematické porovnávanie s potrebami organizácie.
2. Diskusia, stanovenie a komunikácia o stratégii pre rozvoj kompetentností. To zahŕňa plán vzdelávania založený na súčasných a budúcich organizačných a individuálnych potrebách kompetentnosti.
3. V súlade so stratégiou, vypracovanie, odsúhlasenie a preskúmavanie plánov osobnej prípravy a rozvoja pre všetkých zamestnancov a/alebo pre tímy, berúc do úvahy dostupnosť pre zamestnancov na čiastočný úväzok, rovnako, ako zamestnancov na materskej alebo rodičovskej dovolenke. Plány rozvoja osobnej kompetentnosti môžu tvoriť súčasť hodnotenia zamestnancov, ktoré dáva priestor na vzájomnú spätnú väzbu a zosúladenie očakávaní.



Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.2 Identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi

Príklady:

4. Rozvíjanie manažérskych a vodcovských zručností, rovnako, s manažérstvom kompetentností
týkajúcich sa zamestnancov organizácie, občanov/zákazníkov a partnerov.
5. Vedenie a podporovanie nových zamestnancov (napr. prostredníctvom mentoringu, koučovania, individuálnych konzultácií).
6. Podporovanie vnútornej a vonkajšej mobility zamestnancov.
7. Rozvíjanie a podpora moderných metód vzdelávania (napr. využívanie multimédií, vzdelávanie pri výkone zamestnania, e – learning, využívanie spoločných médií).
8. Plánovanie aktivít vzdelávania a rozvoja komunikačných techník v oblasti rizika, konfliktu záujmov, manažérstva rôzností, pohlavnej orientácie a integrácie alebo etiky.



Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.2 Identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi

Príklady:

9. Hodnotenie vplyvu vzdelávania a rozvojových programov na pracovisku a prenesenie obsahu kolegom vo vzťahu k nákladom aktivít pomocou monitorovania a analýz nákladov a výnosov.
10. Preskúmavanie nevyhnutnosti podporovať kariéru žien a v súlade s tým rozvíjať kariérne plány.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.3 Zapájala zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu

Príklady:

1. Podpora kultúry otvorenej komunikácie, dialógu a povzbudzovania tímovej práce.
2. Aktívne vytvárať prostredie na získavanie nápadov a návrhov od zamestnancov a rozvíjanie vhodných mechanizmov (napr. schémy návrhov, pracovné skupiny, brainstorming).
3. Zapájanie zamestnancov a ich zástupcov (napr. odborov) do tvorby plánov, stratégií, a cieľov, navrhovania procesov a do identifikácie a implementácie zlepšovacích aktivít/činností.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.3 Zapájala zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu

Príklady:

4. Hľadanie konsenzu medzi manažérmi/predstavenými a zamestnancami pri určovaní cieľov a spôsoboch merania dosiahnutia cieľa.
5. Pravidelné vykonávanie prieskumov spokojnosti zamestnancov, publikovanie/zverejňovanie ich vyhodnotení a poskytovanie spätnej väzby k ich výsledkom/zhrnutiam/interpretáciám/ zlepšovacím činnostiam.
6. Zabezpečenie možnosti pre zamestnancov poskytnúť spätnú väzbu svojim priamym manažérom/riaditeľom o kvalite ich riadenia.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 3 - subkritériá

Subkritérium 3.3 Zapájala zamestnancov rozvíjaním tvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu

Príklady:

7. Zabezpečenie vhodných pracovných podmienok v rámci celej organizácie, vrátane starostlivosti o zdravie a požiadaviek na bezpečnosť.
8. Zabezpečenie primeraných podmienok na dosiahnutie vhodného vyváženia práce a osobného života zamestnancov (napr. možnosť prispôsobenia pracovného času), rovnako, ako venovanie pozornosti potrebe zamestnancov na čiastočný úväzok, zamestnancom na materskej a rodičovskej dovolenke mať prístup k relevantným informáciám a zapojiť sa do vhodných organizačných záležitostí a vzdelávania.
9. Starostlivosť hlavne o potreby spoločensky znevýhodnených ľudí a ľudí so zdravotným postihnutím.
10. Poskytovanie adaptačných schém a metód oceňovania zamestnancov nefinančným spôsobom (napr. plánovaním a preskúmvaním benefitov pre zamestnancov a podporovaním ich spoločenských a športových aktivít zameraných na zdravie a osobný prospech zamestnancov).



Kritérium 7 – Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

- organizácia dosahuje výsledky vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti a výkonnosti svojich zamestnancov
- toto kritérium vyjadruje spokojnosť zamestnancov organizácie
- pre všetky druhy organizácií verejného sektoru je dôležité priamo zaznamenávať výsledky vo vzťahu k zamestnancom
- tieto výsledky sa týkajú názoru zamestnanca:
 - na imidž organizácie a jej poslanie,
 - na pracovné prostredie,
 - na manažérstvo organizácie a systémy manažérstva,
 - na možnosti kariérneho rozvoja, ako aj rozvoja osobných zručností,
 - na poskytovania produktov a služieb organizácie.

Kritérium 7 - subkritériá

Čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania svojich zamestnancov cez:

7.1 Merania vnímania

- výsledky týkajúce sa celkovej spokojnosti,
- výsledky týkajúce sa spokojnosti s manažmentom a systémami manažérstva,
- výsledky týkajúce sa spokojnosti s pracovnými podmienkami,
- výsledky týkajúce sa motivácie a spokojnosti kariérnym rozvojom a rozvojom zručností.

7.2 Merania výkonnosti

Kritérium 7 - subkritériá

Subkritérium 7.1 Merania vnímania

Príklady:

Výsledky týkajúce sa celkového vnímania zamestnancami:

1. Imidž a celková výkonnosť organizácie (pre spoločnosť, občanov/zákazníkov, iné zainteresované strany).
2. Zapojenie zamestnancov v organizácii, do rozhodovacích procesov a ich povedomie o poslaní, vízii a hodnotách.
3. Zapojenie zamestnancov do zlepšovacích aktivít.
4. Povedomie zamestnancov o možnom konflikte záujmov a význame etického správania sa.
5. Mechanizmy konzultácií a dialógu.
6. Zapojenie organizácie do spoločenskej zodpovednosti.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 7 - subkritériá

Subkritérium 7.1 Merania vnímania

Príklady:

Výsledky týkajúce sa vnímania manažmentu a systémov manažérstva:

1. Schopnosť vrcholového a stredného manažmentu riadiť organizáciu a komunikáciu (napr. stanovovanie cieľov, prideľovanie zdrojov, hodnotenie celkovej výkonnosti organizácie, stratégia HRM, atď.).
2. Navrhovania a manažérstvo rozličných procesov organizácie.
3. Rozdeľovanie úloh a systém hodnotenia zamestnancov.
4. Rozsah a kvalita oceňovania úsilia jednotlivcov a tímov.
5. Prístup organizácie ku zmenám a inováciám.

Kritérium 7 - subkritériá

Subkritérium 7.1 Merania vnímania

Príklady:

Výsledky týkajúce sa vnímania pracovných podmienok:

1. Pracovná atmosféra v organizácii (napr. ako sa zaoberať konfliktom záujmov, sťažnosťami alebo osobnými problémami, mobbing na pracovisku) a kultúra organizácie (napr. podpora prepojenia odborov, útvarov, atď.).
2. Prístup k sociálnym otázkam (napr. (napr. pružnosť pracovného času, zosúladenie práce s rodinným životom, osobnými záležitosťami a zdravím).
3. Zabezpečenie rovnakých príležitostí, čestného jednanie a správania sa v organizácii.
4. Usporiadanie pracovného priestoru a životných pracovných podmienok.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 7 - subkritériá

Subkritérium 7.1 Merania vnímania

Príklady:

Výsledky týkajúce sa vnímania kariérneho rozvoja a rozvoja zručností:

1. Systematický kariérny rozvoj a rozvoj zručností.
2. Povzbudzovanie a splnomocňovanie.
3. Dostupnosť a kvalita vzdelávania v súvislosti so strategickými cieľmi organizácie.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 7 - subkritériá

Subkritérium 7.2 Merania výkonnosti

Príklady:

1. Indikátory týkajúce sa správania (napr. úroveň absencií a chorobnosti, úroveň fluktuácie pracovného personálu, množstvo sťažností, počet dní štrajku).
2. Indikátory týkajúce sa zapojenia a motivácie (napr. odozva na prieskumy spokojnosti zamestnancov, počet návrhov ohľadom inovácií, účasť v interných diskusných skupinách).
3. Indikátory týkajúce sa (osobnej) výkonnosti (napr. výsledky služobných hodnotení).
4. Úroveň/miera zapojenia do zlepšovacích aktivít.
5. Úroveň využívania informačných a komunikačných technológií zamestnancami.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 7 - subkritériá

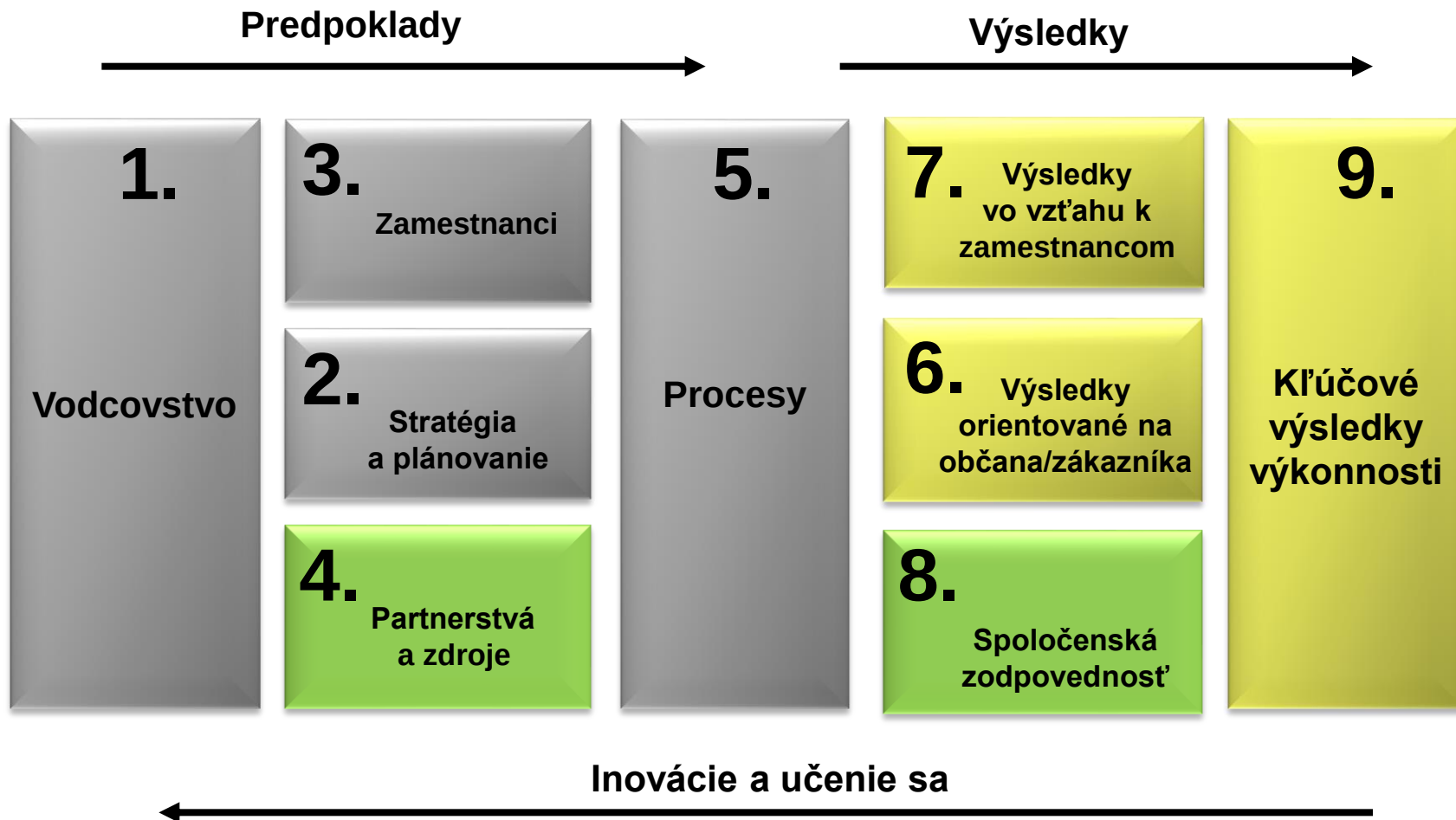
Subkritérium 7.2 Merania výkonnosti

Príklady:

6. Indikátory týkajúce sa rozvoja zručností (napr. účasť a úspešnosť vo vzdelávaní zamestnancov, efektívnosť vynakladania rozpočtu na vzdelávanie).
7. Indikátory týkajúce a schopnosti zamestnancov zaoberať sa občanmi/zákazníkmi a reagovať na ich potreby (napr. počet hodín prípravy zamestnanca týkajúcej sa vzťahov s občanmi/zákazníkmi, počet sťažností zo strany občanov/zákazníkov na správanie zamestnancov, meranie prístupu zamestnancov k občanom/zákazníkom, atď.).
8. Frekvencia odmeňovania jednotlivcov a tímov.
9. Počet nahlásených etických konfliktov (napr. možných konfliktov záujmov).
10. Frekvencia dobrovoľnej účasti v kontexte aktivít týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti podporovanej organizáciou.



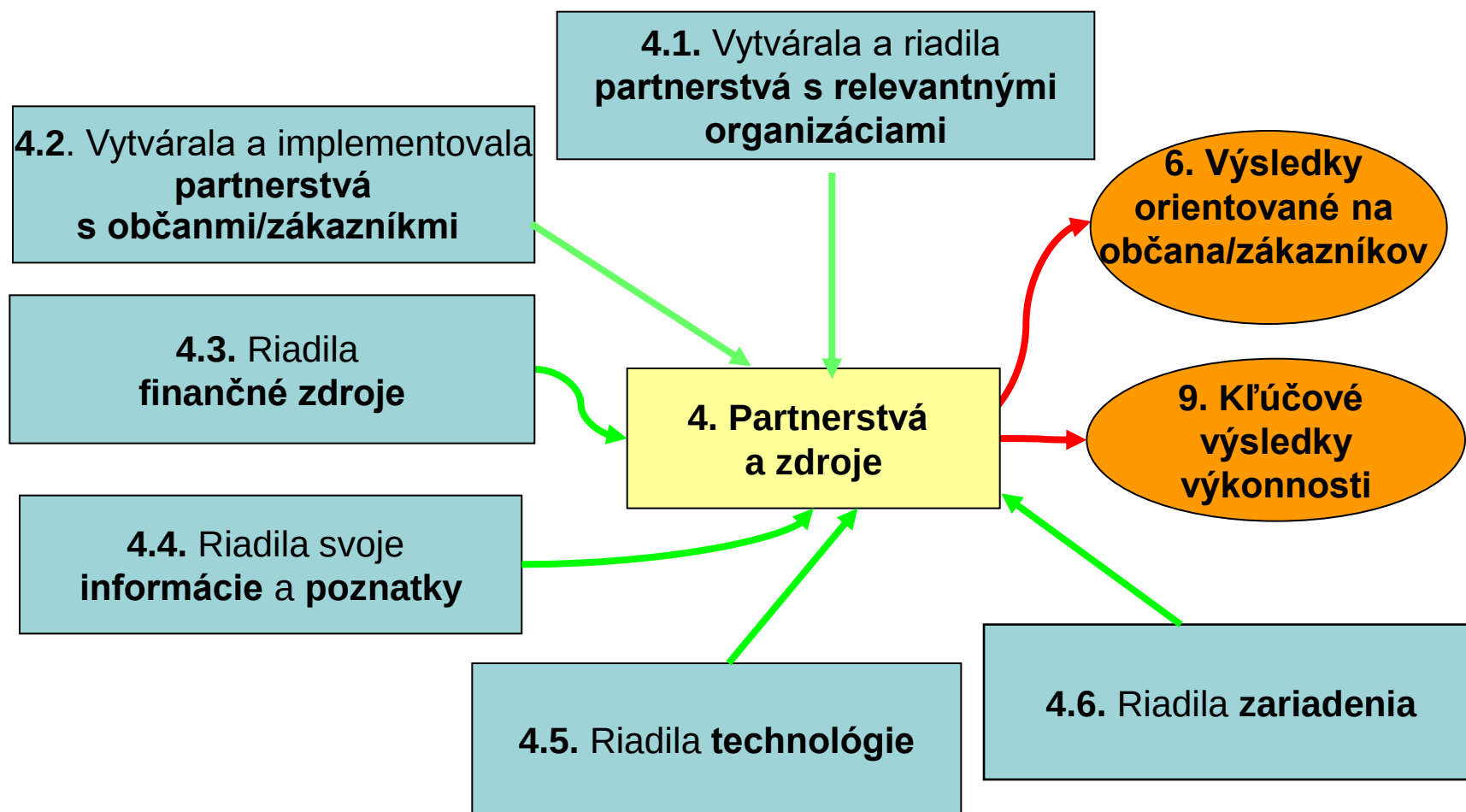
Kritériá modelu CAF 4 a 8



Kritérium 4 – Partnerstvá a zdroje

- organizácia plánuje a riadi svoje kľúčové partnerstvá s cieľom podporovať stratégiu, plánovanie a efektívne fungovanie procesov
- partnerstvá sú predpokladom správneho fungovania organizácie
- organizácia potrebuje aj tradičné zdroje (finančné prostriedky, technológie a zariadenia) na zabezpečenie svojho efektívneho fungovania
- transparentne prezentované organizácie umožňujú občanom/zákazníkom sledovateľnosť legitímneho využívania dostupných zdrojov

Vnútorná logika kritéria 4



Workshop 4

**Zadefinujte svojich
kľúčových partnerov**



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 4 - subkritériá

Čo organizácia robí, aby:

- 4.1** Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami
- 4.2** Vytvárala a implementovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi
- 4.3** Riadila finančné zdroje
- 4.4** Riadila svoje informácie a poznatky
- 4.5** Riadila technológie
- 4.6** Riadila zariadenia

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.1 Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami

Príklady:

1. Identifikácia súkromných, občianskych kľúčových partnerov a kľúčových partnerov z verejného sektora a definovanie vzájomného vzťahu (napr. odberateľ – poskytovateľ, dodávateľ, spolutvorca, doplnkový/náhradný poskytovateľ produktu, vlastník, zakladateľ, atď.).
2. Uzatvorenie a manažérstvo vhodných partnerských zmlúv berúc do úvahy rozličné aspekty spoločenskej zodpovednosti, ako sú spoločensko-ekonomické a environmentálne vplyvy poskytovaných služieb a produktov.
3. Stimulovanie a organizovanie partnerstiev so špecifickými úlohami, rozvoj a zavádzanie spoločných projektov s inými organizáciami verejného sektora patriacimi do rovnakej oblasti/reťaze politickej línie a rozličných inštitucionálnych úrovní.

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.1 Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami

Príklady:

4. Pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie implementácie a výsledkov partnerstiev.
5. Identifikovanie potreby uzatvárania dlhodobých verejných a súkromných spolu partnerstiev (PPP) a ich primerané rozvíjanie.
6. Zvyšovanie organizačnej kapacity rozvíjaním možností pracovných umiestnení.
8. Výmena dobre praxe s partnermi a využívanie bench learningu a benchmarkingu.
9. Výber poskytovateľov so spoločensky zodpovedným profilom vo verejnom obstarávaní.

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.2 Vytvárala a implementovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi

Príklady:

1. Zabezpečovanie proaktívnej informačnej politiky (napr. o tom, ako organizácia funguje, o právomoci verejných orgánov, o štruktúre a procesoch organizácie, atď.).
2. Aktívne povzbudzovanie občanov/zákazníkov k organizovaniu sa, vyjadreniu svojich potrieb a požiadaviek a podpore partnerstiev s občanmi, zástupcami občianskych skupín a spoločenskými organizáciami.
3. Podpora zapojenia občanov/zákazníkov a ich zástupcov do vecí verejných a ich aktívnej účasti na procesoch rozhodovania organizácie (spolutvorenie a spolurozhodovanie), napr. prostredníctvom konzultačných skupín, zoznamov, prieskumov verejnej mienky, krúžkov kvality.
4. Zabezpečenie rámcov pre aktívne vyhľadávanie myšlienok, návrhov a sťažností občanov/zákazníkov a ich zhromažďovania primeraným spôsobom (napr. zoznamy, konzultačné skupiny, dotazníky, schránky sťažností, prieskumy verejnej mienky a pod.). Analyzovanie a preskúmavanie týchto informácií a rozširovanie výsledkov.



Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.2 Vytvárala a implementovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi

Príklady:

5. Zabezpečenie transparentnosti fungovania organizácie, ako aj jej procesov rozhodovania (napr. uverejňovaním výročných správ, organizovaním tlačových konferencií a aktualizovaním informácií na internete).
6. Definovanie a odsúhlasenie spôsobov ako rozvíjať úlohu občana/zákazníka ako spolutvorcu služieb (napr. v kontexte manažérstva odpadov) ako spoluhodnotiteľa (napr. prostredníctvom systematického merania spokojnosti).
7. Vytváranie efektívneho manažérstva očakávaní vysvetľovaním zákazníkom, aké služby môže očakávať, vrátane počtu indikátorov kvality – prostredníctvom charty občanov.
8. S cieľom zaistiť s občanom/zákazníkom efektívne partnerstvo, zabezpečiť aktualizovanú informáciu o tom, ako sa vyvíja individuálne a spoločenské správanie občanov/zákazníkov tak, aby bolo možné zaviesť procesy konzultácií a iné služby.

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.3 Riadila finančné zdroje

Príklady:

1. Zosúladenie finančného manažérstva so strategickými cieľmi účinným, efektívnym a ekonomickým spôsobom.
2. Analyzovanie rizík a príležitostí finančných rozhodnutí.
3. Zabezpečenie finančnej a rozpočtovej transparentnosti.
4. Zabezpečenie nákladovo účinného, efektívneho a ekonomického manažérstva finančných zdrojov využívaním efektívnych finančno-nákladových účtovných a kontrolingových systémov.
5. Zavedenie inovačných systémov rozpočtového a nákladového plánovania (napr. viacročné rozpočty, programové/projektové rozpočtovanie, rozpočty na energie, rozpočty na zabezpečovanie rodovej/sexuálnej rovnosti).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.3 Riadila finančné zdroje

Príklady:

6. Delegovanie a decentralizácia finančných zodpovedností a ich vyváženie s centrálnym kontrolovaním.
7. Finančné riadenie založené na analýze nákladov/výnosov, udržateľnosti a etiky.
8. Začlenenie údajov nefinančnej výkonnosti do rozpočtových dokumentov, ako sú informácie o cieľoch výstupov a dôsledkov.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.4 Riadila svoje informácie a poznatky

Príklady:

1. Tvorba systémov pre manažérstvo, uchovávanie a vyhodnocovanie informácií a poznatkov v organizácii v súlade so strategickými a operatívnymi/ prevádzkovými cieľmi.
2. Zabezpečenie, aby sa externe dostupné informácie získavali, spracovávali a efektívne využívali a uchovávali.
3. Trvalé monitorovanie poznatkov a informácií dostupných v organizácii, zabezpečenie ich relevantnosti, správnosti, spoľahlivosti a bezpečnosti. Zároveň aj ich zosúladenie so strategickým plánovaním a súčasnými i budúcimi potrebami zainteresovaných strán.

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.4 Riadila svoje informácie a poznatky

Príklady:

4. Vytváranie vnútorných kanálov na postupné rozširovanie informácií po celej organizácii, aby sa zabezpečilo, že všetci zamestnanci majú prístup k informáciám a poznatkom, relevantným pre ich úlohy a ciele (internet, informačný bulletin, vlastný časopis, atď.).
5. Zabezpečenie stálej výmeny poznatkov medzi zamestnancami (mentoring, koučovanie, dokumentované príručky).
6. Zabezpečenie prístupu a vzájomnej výmeny relevantných informácií a dát so všetkými zainteresovanými stranami systematickým a používateľsky prijateľným spôsobom, berúc do úvahy špecifické potreby všetkých členov spoločnosti (ako sú starí a postihnutí ľudia).
7. Zabezpečenie, že kľúčové informácie a poznatky tých zamestnancov, ktorí opúšťajú organizáciu, sa zachovávajú pre organizáciu.



Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.5 Riadila technológie

Príklady:

1. Navrhovanie manažérstva technológií v súlade so strategickými a operatívnymi/prevádzkovými cieľmi.
2. Implementácia, monitorovanie a vyhodnocovanie nákladovej efektívnosti používanej technológie. Čas návratnosti investícií by mal byť dostatočne krátky a mala by sa využívať vhodná metrika.
3. Zabezpečenie bezpečného, efektívneho a účinného využívania technológie, s dôrazom na zručnosti zamestnancov.

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.5 Riadila technológie

Príklady:

4. Účinné aplikovanie vhodnej technológie do:
 - manažérstva projektov a úloh,
 - manažérstva vedomostí/znalostí,
 - podpory učenia sa a zlepšovacích aktivít,
 - podpory interakcie so zainteresovanými stranami a partnermi,
 - podpory rozvoja a udržiavania interných a externých služieb.
5. Zadefinovanie, ako môže byť IKT využitá na zlepšovanie poskytovaných služieb, napr. využívaním metód podnikovej architektúry na manažérstvo informácií verejnej správy.

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.5 Riadila technológie

Príklady:

6. Zavedenie rámcov IKT a potrebných zdrojov na poskytnutie inteligentných a efektívnych on-line služieb, aby sa zlepšilo poskytovanie služieb zákazníkom.
7. Starostlivé sledovanie technologických inovácií a preskúmavanie politiky v danej oblasti, ak je to potrebné.
8. Vziať do úvahy spoločensko – ekonomické a environmentálne vplyvy IKT, napr. manažérstvo odpadov tonerov, redukovanie dostupnosti pre tých, ktorí nepoužívajú elektronické služby.

Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.6 Riadila zariadenia

Príklady:

1. Vyváženie nákladovej efektívnosti infraštruktúry s potrebami a očakávaniami zamestnancov a zákazníkov (napr. centralizácia verzus decentralizácia budov/miesta prvého kontaktu, rozmiestnenie kancelárií, dostupnosť verejnej dopravy).
2. Zabezpečenie bezpečného, efektívneho a účinného využívania kancelárskych zariadení (napr. otvorené verzus individuálne kancelárie, mobilné kancelárie) založeného na strategických a operatívnych/prevádzkových cieľoch, berúc do úvahy osobné potreby zamestnancov, miestnu kultúru a fyzické obmedzenia.
3. Zabezpečenie účelnej, nákladovo efektívnej a vhodnej údržby používaných budov, kancelárií, zariadení a materiálov.



Kritérium 4 - subkritériá

Subkritérium 4.6 Riadila zariadenia

Príklady:

4. Zabezpečenie účinného, nákladovo efektívneho a udržateľného použitia dopravných a energetických zdrojov a ich optimalizácie.
5. Zabezpečenie primeranej fyzickej dostupnosti budov v súlade s potrebami a očakávaniami zamestnancov a občanov/zákazníkov (napr. prístup k parkovaniu alebo k hromadnej doprave).
6. Vybudovanie integrovanej politiky pre riadenie fyzických aktív, vrátane bezpečnej recyklácie/umiestnenia, napr. priame manažérstvo alebo zmluvne.
7. Poskytovanie vlastných priestorov miestnej komunite.

Kritérium 8 – Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

- kritérium meria plánované a neplánované vplyvy na spoločnosť, napr. globálne účinky politík organizácie za hranicami primárneho poslania/zákonného mandátu alebo hlavných činností
- zodpovedné správanie - udržateľný rozvoj (kvalita života, ochrana ŽP, ochrana globálnych zdrojov, rovnaké príležitosti zamestnania, etické správanie a zapojenie do rozvoja spoločnosti a miestneho rozvoja
- merania sa týkajú tak meraní vnímania, ako aj kvantitatívnych ukazovateľov merania výkonnosti



Kritérium 8 – Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

Spoločenská zodpovednosť

je záväzok organizácií súkromného a verejného sektora prispievať k udržateľnému rozvoju s cieľom zvyšovania kvality života prácou so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi spoločenstvami a spoločnosťou všeobecne.

Cieľom je prinášať prospech tak organizácii, ako aj širšej spoločnosti.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBŇICTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 8 - subkritériá

Čo dosiahla organizácia vo vzťahu k spoločnosti s ohľadom na:

8.1 Merania vnímania

8.2 Merania výkonnosti



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 8 - subkritériá

Subkritérium 8.1 Merania vnímania

Príklady:

1. Povedomie verejnosti o vplyve; ako výkonnosť organizácie ovplyvňuje kvalitu života občanov/zákazníkov (napr. vzdelávanie o zdraví, podpora športových a kultúrnych podujatí, účasť na charitatívnych podujatiach, špecifické aktivity pre postihnutých ľudí, kultúrne aktivity otvorené pre verejnosť, atď.).
2. Reputácia organizácie (napr. ako zamestnávateľ/prispievateľ miestnej/globálnej spoločnosti).
3. Vnímanie ekonomického vplyvu na spoločnosť na miestnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni (napr. vytvorenie/atraktivita činností SME v okolí, budovanie verejných ciest alebo verejnej dopravy, ktorá tiež slúži existujúcim ekonomickým aktérom).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 8 - subkritériá

Subkritérium 8.1 Merania vnímania

Príklady:

4. Vnímanie prístupu k environmentálnym otázkam (napr. vnímanie ekologických stôp, manažérstvo energie, znižovanie spotreby elektriny a vody, ochrana proti hluku a znečisteniu ovzdušia, stimulovanie voľby verejnej dopravy, manažérstvo odpadov potenciálne toxického odpadu a pod.).
5. Vnímanie vplyvu na spoločnosť s ohľadom na udržateľnosť na lokálnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni (napr. nakupovanie výrobkov fair trade, recyklovateľné produkty, výroba obnoviteľnej energie a pod.).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 8 - subkritériá

Subkritérium 8.1 Merania vnímania

Príklady:

6. Vnímanie vplyvu na spoločnosť, berúc do úvahy kvalitu demokratickej spoluúčasti občana na lokálnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni (napr. otvorené konferencie, konzultácie a procesy rozhodovania o možných vplyvoch organizácie na bezpečnosť, mobilitu).
7. Pohľad verejnosti na otvorenosť a transparentnosť organizácie, jej etické správanie sa (striktný rešpekt k princípom/hodnotám verejnej správy (služieb verejnosti) ako sú rovnocennosť, kontinuita).
8. Vnímanie zapojenia do okolia, v ktorom organizácia pôsobí (prostredníctvom finančnej podpory, organizovaním kultúrnych a spoločenských podujatí, atď.).
9. Vnímanie organizácie z pohľadu spoločenskej zodpovednosti médiami.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 8 - subkritériá

Subkritérium 8.2 Merania výkonnosti

Príklady:

1. Aktivity organizácie na ochranu a udržateľnosť zdrojov (napr. účasť dodávateľov so spoločensky zodpovedným profilom, miera plnenia ekologických noriem, používanie recyklovateľných materiálov, využívanie ekologickej dopravy, redukcia porušení, ohrození a hluku, znižovanie v používaní verejnoprospešných služieb ako napr. voda, elektrina, plyn).
2. Kvalita vzťahov s relevantnými predstaviteľmi, skupinami a predstaviteľmi verejnosti.
3. Množstvo a významnosť pozitívnej aj negatívnej pozornosti, ktorú venujú médiá organizácii (počet článkov, obsah).
4. Podpora venovaná spoločensky znevýhodneným občanom (odhad nákladovej ceny pomoci, počet podporovateľov).
5. Podpora zo strany zamestnávateľa venovaná politike rôznosti, a integrácii a akceptácii etnických skupín a postihnutým ľuďom (napr. organizovaním špecifických etnických programov/projektov, špecifických programov na zamestnanie etnických menšín).



Kritérium 8 - subkritériá

Subkritérium 8.2 Merania výkonnosti

Príklady:

4. Podpora medzinárodným rozvojovým projektom a účasť zamestnancov na filantropických aktivitách.
5. Podpora občianskoprávneho záväzku občanov/zákazníkov, iných zainteresovaných strán a zamestnancov.
8. Produktívna výmena poznatkov a informácií s ostatnými (počet zorganizovaných otvorených konferencií, počet intervencií v národných a medzinárodných kolokviách).
9. Programy na prevenciu občanov/zákazníkov a zamestnancov pred zdravotnými rizikami a úrazmi (počet a typ preventívnych programov, pomoc v boji proti fajčeniu, vzdelávanie o zdravom stravovaní, počet podporovateľov a pomer nákladov a kvality týchto programov).
10. Výsledky meraní spoločenskej zodpovednosti (napr. zvláštne finančné ohodnotenie).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**

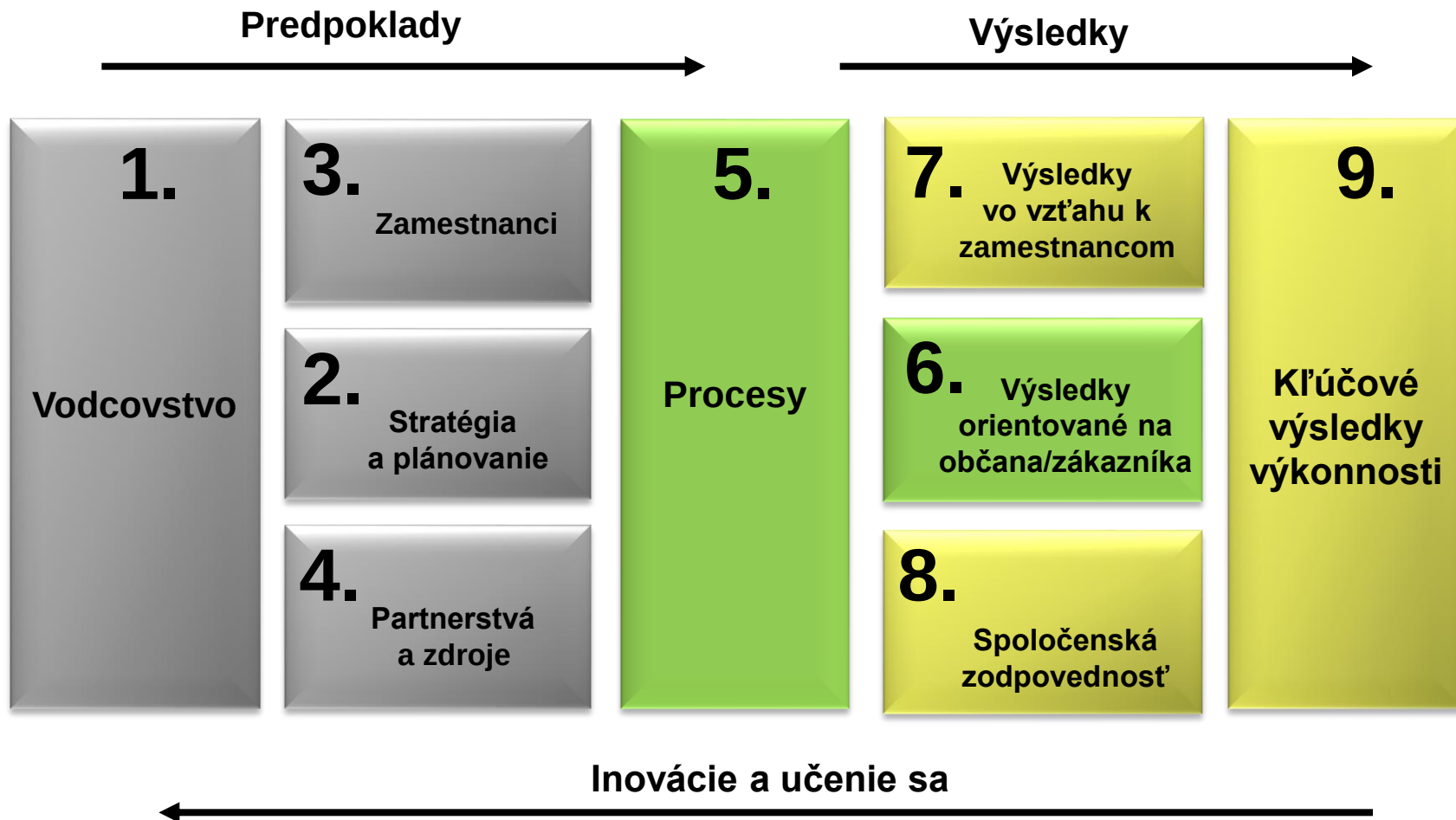


Európska únia
Európsky sociálny fond

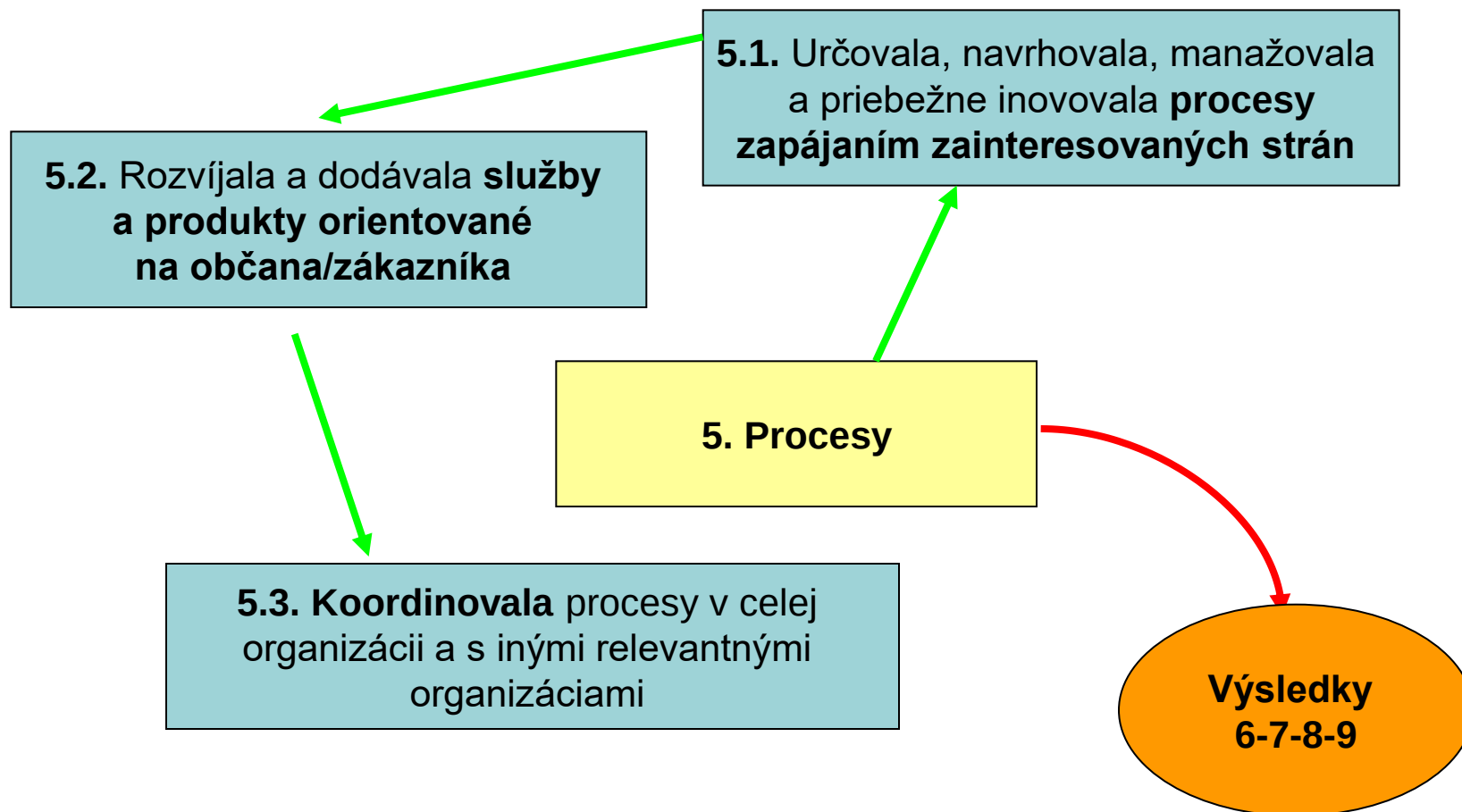


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritériá modelu CAF 5 a 6



Vnútorná logika kritéria 5



Kritérium 5 - Procesy

- organizácia identifikuje, riadi, zlepšuje a rozvíja svoje kľúčové procesy s cieľom podporovať stratégiu a plánovanie
- proces: súbor po sebe idúcich aktivít, ktoré transformujú zdroje alebo vstupy na výsledky, výstupy alebo dopady, čím vytvárajú pridanú hodnotu
- Úrovně procesov:
 - hlavné (kľúčové) procesy,
 - manažérske procesy,
 - podporné procesy.
- „kľúčovosť“ procesov spočíva v tom, ako efektívne prispievajú k napĺňaniu poslania organizácie

Kritérium 5 - Procesy

- špecifiká procesov v organizáciách verejnej správy
- úloha občanov/zákazníkov:
 - zapojenie pri navrhovaní služieb a produktov organizácie,
 - spolupráca pri implementácii služieb a produktov,
 - splnomocňovanie s cieľom realizovať alebo sprístupniť samotné služby a produkty nimi samými.
- príklady procesov verejnej správy:
 - poskytovanie hlavných služieb vychádzajúcich z poslania organizácie,
 - poskytovanie služieb zákazníkovi prostredníctvom vybavovania žiadostí/otázok,
 - formulácia a uplatňovanie legislatívy,
 - procesy prijímania rozhodnutí, rozpočtovanie a plánovanie, procesy HRM.



Kritérium 5 - subkritériá

Čo organizácia robí, aby:

- 5.1** Určovala, navrhovala, manažovala a priebežne inovovala procesy zapájaním zainteresovaných strán
- 5.2** Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka
- 5.3** Koordinovala procesy v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami



Kritérium 5 - subkritériá

Subkritérium 5.1 Určovala, navrhovala, manažovala a priebežne inovovala procesy zapájaním zainteresovaných strán

Príklady:

1. Trvalé identifikovanie, mapovanie, opis a zdokumentovanie procesov.
2. Identifikácia vlastníkov procesov (osôb, ktoré riadia všetky kroky v procese) a prideľovanie zodpovednosti a právomoci vlastníkom procesu.
3. Analyzovanie a hodnotenie procesov, rizík a kritických faktorov úspechu, berúc do úvahy ciele organizácie a meniace sa prostredie.
4. Zabezpečenie, aby procesy podporujúce strategické ciele, sa plánovali a manažovali s cieľom dosiahnuť stanovené úlohy.
5. Zapojenie zamestnancov a relevantných externých zainteresovaných strán do navrhovania a zlepšovania procesov na základe merania ich účinnosti, efektívnosti a výsledkov (výstupov a výsledkov).



Kritérium 5 - subkritériá

Subkritérium 5.1 Určovala, navrhovala, manažovala a priebežne inovovala procesy zapájaním zainteresovaných strán

Príklady:

5. Pridelovanie zdrojov k procesom na základe miery ich prínosu k napĺňaniu strategických cieľov organizácie.
6. Pravidelné zjednodušovanie procesov tým, že budú v prípade potreby navrhované zmeny v právnych požiadavkách.
8. Stanovovanie cieľov výkonnosti orientovaných na zainteresované strany a implementácia ukazovateľov výkonnosti na monitorovanie efektívnosti procesov (napr. charty občanov, kontraktov výkonnosti/služobných zmlúv na jednotlivých pozíciách).
9. Monitorovanie a hodnotenie vplyvu IKT a e-služieb na procesy organizácie (napr. v rozsahu účinnosti, kvality a efektívnosti).
10. Inovácia procesov založená na pravidelnom národnom a medzinárodnom bench learningu, venujúc starostlivo pozornosť prekážkam inovácie a potrebným zdrojom.



Kritérium 5 - subkritériá

Subkritérium 5.2 Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka

Príklady:

1. Definovanie výstupov (služieb a produktov) hlavných procesov.
2. Zapojenie občanov/zákazníkov do navrhovania a zlepšovania služieb a produktov (napr. prostredníctvom prieskumov/spätných väzieb/záujmových skupín/požiadaviek, týkajúcich sa vhodnosti služieb a produktov a ich efektivity, berúc do úvahy pohlavie a aspekty rôznosti).
3. Zapájanie občanov/zákazníkov a iných zainteresovaných strán do rozvoja noriem kvality služieb, produktov (výstupov procesov) reagujúc na ich očakávania, ktoré sú organizáciou zvládnuteľné.
4. Zapájanie občanov/zákazníkov do rozvíjania služieb a príprava občanov/zákazníkov, rovnako, ako zamestnancov verejnej správy na ich meniacu sa úlohu.
5. Zapojenie občanov/zákazníkov do návrhu a rozvoja nových druhov interaktívnych služieb a poskytovania informácií a efektívnejších komunikačných kanálov.



Kritérium 5 - subkritériá

Subkritérium 5.2 Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka

Príklady:

6. Zabezpečenie dostupnosti vhodných a spoľahlivých informácií s cieľom pomôcť a podporiť občanov/zákazníkov, rovnako, ako ich informovať o implementovaných zmenách.
7. Podpora sprístupnenia organizácie (napr. pružné otváracie hodiny a dokumenty v rôznej forme, napr. papierovej aj elektronickej forme, vhodnými jazykmi, plagátmi, brožúrami, Braillovým písmom a audiovizuálnymi tabuľami).
8. Rozvíjanie vhodnej reakcie na urgenciu dodávania, systémov manažérstva sťažností a postupov.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 5 - subkritériá

Subkritérium 5.3 Koordinovala procesy v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

Príklady:

1. Identifikácia poskytovateľskej/dodávateľskej siete služieb, ku ktorej organizácia a jej partneri patria.
2. Koordinácia a prepojenie procesov na kľúčových partnerov v súkromnom, mimovládnom a verejnom sektore.
3. Vytváranie spoločných systémov s partnermi v poskytovateľskej/dodávateľskej sieti služieb tak, aby sa uľahčila výmena dát.
4. Previazanie trasy zákazníka/občana naprieč rozličnými organizáciami s cieľom naučiť sa lepšej koordinácii procesov a predísť organizačným prekážkam.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 5 - subkritériá

Subkritérium 5.3 Koordinovala procesy v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

Príklady:

5. Vytváranie riešiteľských tímov naprieč organizáciou/poskytovateľmi služieb na riešenie problémov.
6. Vytváranie podnetov (a podmienok) pre manažment a zamestnancov na rozvíjanie procesov medzi organizáciami (napr. zdieľané služby a spoločný rozvoj procesov medzi rozličnými útvarmi).
7. Vytváranie pracovnej kultúry za hranice procesného manažérstva na vymaňovanie sa zo štruktúrovaného prístupu ku koordinovaniu procesov naprieč organizáciou, alebo rozvíjanie procesov medzi organizáciami (napr. uprednostnenie realizácie samohodnotenia v celej organizácii pred samohodnotením jednotlivých útvarov).

Workshop 5

Zadefinujte svoje produkty/služby



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 6 - Výsledky orientované na občana/zákazníka

- organizácia dosahuje výsledky vo vzťahu k spokojnosti občanov/zákazníkov s organizáciou, produktmi a službami, ktoré poskytuje
- organizácie verejného sektoru majú s verejnosťou komplexný vzťah - vzťah so zákazníkmi, vzťah s verejnosťou
- merania spokojnosti zákazníkov/občanov sa vzťahujú na oblasti, ktoré sú označované ako dôležité pre skupiny zákazníkov a na to, čo organizácia môže zlepšiť v rámci konkrétnej oblasti služieb



Kritérium 6 - subkritériá

Čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov cez:

6.1 Meranie vnímania

6.2 Meranie výkonnosti



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 6 - subkritériá

Subkritérium 6.1 Merania vnímania

Príklady:

1. Celkového imidžu organizácie a verejnej reputácie (napr. priateľskosť, čestnosť konania, otvorenosť, zrozumiteľnosť poskytovaných informácií, ochota zamestnancov počúvať, flexibilita a schopnosť riešenia konkrétnych situácií).
2. Zapojenia a účasti občana/zákazníka do pracovných procesov a procesov rozhodovania organizácie.
3. Dostupnosti (napr. dostupnosť verejnou dopravou, bezbariérový prístup, stránkové/úradné hodiny a čakacie doby, jednokrokové služby, náklady na služby, atď.).
4. Transparentnosti (napr. o fungovaní organizácie, vysvetlení implementovanej legislatívy a o procesoch rozhodovania).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 6 - subkritériá

Subkritérium 6.1 Merania vnímania

Príklady:

5. Produktov a služieb (napr. kvalita, spoľahlivosť, zhoda s normami kvality, doba spracovania/poskytnutia, kvalita poradenstva zákazníkovi/občanovi, environmentálny prístup).
6. Organizačného rozlišovania služieb týkajúcich sa rozličných potrieb zákazníka (napr. pohlavie, vek).
7. Dostupných informácií: kvantity, kvality, spoľahlivosti, transparentnosti, zrozumiteľnosti, vhodnosti pre cieľovú skupinu, atď.
8. Dobrého prijatia informácií občanom/zákazníkom.
9. Frekvencie dotazníkových prieskumov názorov občanov/zákazníkov na organizáciu.
10. Úrovne dôvery verejnosti vo vzťahu k organizácii a jej produktom/službám.

Kritérium 6 - subkritériá

Subkritérium 6.2 Merania výkonnosti

Príklady:

Výsledky týkajúce sa zapojenia:

1. Rozsahu zapojenia zainteresovaných strán do procesu navrhovania a poskytovania služieb a produktov a/alebo navrhovania procesov rozhodovania.
2. Počtu prijatých a implementovaných odporúčaní.
3. Rozsahu používania nových a inovatívnych spôsobov zaobchádzania s občanmi/zákazníkmi.
4. Ukazovatele/indikátory vyhovenia aspektom rôznosti, kultúrnej a rodovej rovnosti občanov/zákazníkov.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 6 - subkritériá

Subkritérium 6.2 Merania výkonnosti

Príklady:

5. Rozsahu pravidelných preskúmaní realizovaných spoločne so zainteresovanými stranami s cieľom monitorovať ich meniace sa potreby a mieru, do akej sú spokojní.

Výsledky týkajúce sa dostupnosti organizácie:

1. Stránkové/úradné hodiny niektorých služieb (odborov/oddelení).
2. Čakacia doba, doba vybavenia/poskytnutia služby.
3. Nákladová cena na službu.
4. Dostupnosť informácií týkajúcich sa manažérskych zodpovedností rozličných služieb.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 6 - subkritériá

Subkritérium 6.2 Merania výkonnosti

Príklady:

Výsledky týkajúce sa transparentnosti poskytovania služieb a produktov:

1. Počet informačných kanálov a ich účinnosti.
2. Dostupnosť a presnosť informácií.
3. Dostupnosť cieľov výkonnosti a výsledkov organizácie.
4. Počet intervencií ombudsmanom.
5. Rozsah úsilia zlepšiť dostupnosť, presnosť a transparentnosť informácií.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Kritérium 6 - subkritériá

Subkritérium 6.2 Merania výkonnosti

Príklady:

Výsledky ukazovateľov týkajúcich sa kvality produktov a poskytovania služby:

1. Počet a čas vybavenia sťažností.
2. Množstvo materiálov/dokumentov vrátených späť s chybami a/alebo prípadov vyžadujúcich kompenzáciu.
3. Dodržiavanie platných noriem kvality služieb (napr. legislatívne požiadavky).



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Bodové hodnotenie modelu CAF

Bodové hodnotenie subkritérií a kritérií modelu CAF má 4 hlavné ciele:

1. Poskytnúť **informácie a indikovať smerovanie** zlepšovacích aktivít.
2. **Merat' vlastný pokrok**, ak sa samohodnotenie podľa modelu CAF realizuje pravidelne.
3. **Identifikovať dobrú prax** indikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov.
4. Napomáhať hľadaniu **správnych partnerov na učenie sa** (benchmarking – ako vyzeráme v porovnaní s inými a bench learning – čo sa jeden od druhého učíme).



Klasické bodové hodnotenie - predpoklady

Panel klasického bodového hodnotenia - predpoklady

ÚROVEŇ/ FÁZA	PANEL PREDPOKLADOV – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE	Bodové hodnotenie
	V tejto oblasti nie sme aktívni. Máme veľmi obmedzené alebo žiadne informácie.	0 - 10
PLAN	Máme plán činnosti pre túto oblasť.	11 - 30
DO	Implementujeme/vykonávame plánované činnosti.	31 - 50
CHECK	Kontrolujeme/preskúmavame, či robíme veci správnym spôsobom.	51 - 70
ACT	Na základe kontroly/preskúmania upravujeme naše činnosti, ak je to potrebné.	71 - 90
PDCA	Všetko, čo robíme, aj plánujeme, implementujeme a pravidelne preskúmavame a učíme sa od iných. V tejto oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšovania vrátane bench learningových aktivít.	91 - 100

Klasické bodové hodnotenie - výsledky

Panel klasického bodového hodnotenia - výsledky

PANEL VÝSLEDKOV – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE	Bodové hodnotenie
Nemerajú sa žiadne výsledky a/alebo nie sú dostupné žiadne informácie.	0 - 10
Výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy a/alebo výsledky nenapĺňajú stanovené ciele.	11 - 30
Výsledky ukazujú mierny pokrok a/alebo niektoré ciele sú splnené.	31 - 50
Výsledky ukazujú rastúce trendy a/alebo väčšina stanovených cieľov je splnená.	51 - 70
Výsledky ukazujú podstatný pokrok a/alebo všetky stanovené ciele sú splnené.	71 - 90
Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Všetky stanovené ciele sú splnené. Porovnávania s relevantnými organizáciami vo všetkých kľúčových oblastiach ukazujú pozitívne výsledky.	91 - 100

10 krokov implementácie modelu CAF + ESV



- 10 krokov implementácie sú popísané v príručke modelu CAF
- Externá spätná väzba modelu CAF (ESV) je novou metodikou, ktorá vznikla v roku 2011 a je bližšie popísaná osobitne v jej príručke. Po úspešnom hodnotení, získava organizácia európsky uznávaný titul Efektívny používateľ modelu CAF (ECU – Effective CAF User).



10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

Fáza 1
Začiatok cesty
s modelom CAF

Fáza 2
Proces
samohodnotenia

Fáza 3
Plán zlepšovania
(akčný plán zlepšovania
CAF) / určenie priorít

Externá spätná
vážba modelu
CAF („4 fáza“)

KROK 1:
Rozhodnite sa,
ako budete
plánovať
a organizovať
samohodnotenie

KROK 2:
Komunikujte
o samohodnotení

KROK 3:
Vytvorte jeden alebo
viaceré samohodnotiace
tímy – CAF tímy

KROK 4:
Zorganizujte školenie

KROK 5:
Vykonajte samohodnotenie

KROK 6:
Napíšte samohodnotiace správy

KROK 7:
Zostavte plán zlepšovania

KROK 8:
Komunikujte o pláne
zlepšovania

KROK 9:
Realizujte/implementujte plán
zlepšovania

KROK 10:
Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Požiadanie o ESV

Vykonanie ESV

*Udelenie titulu
ECU*



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**

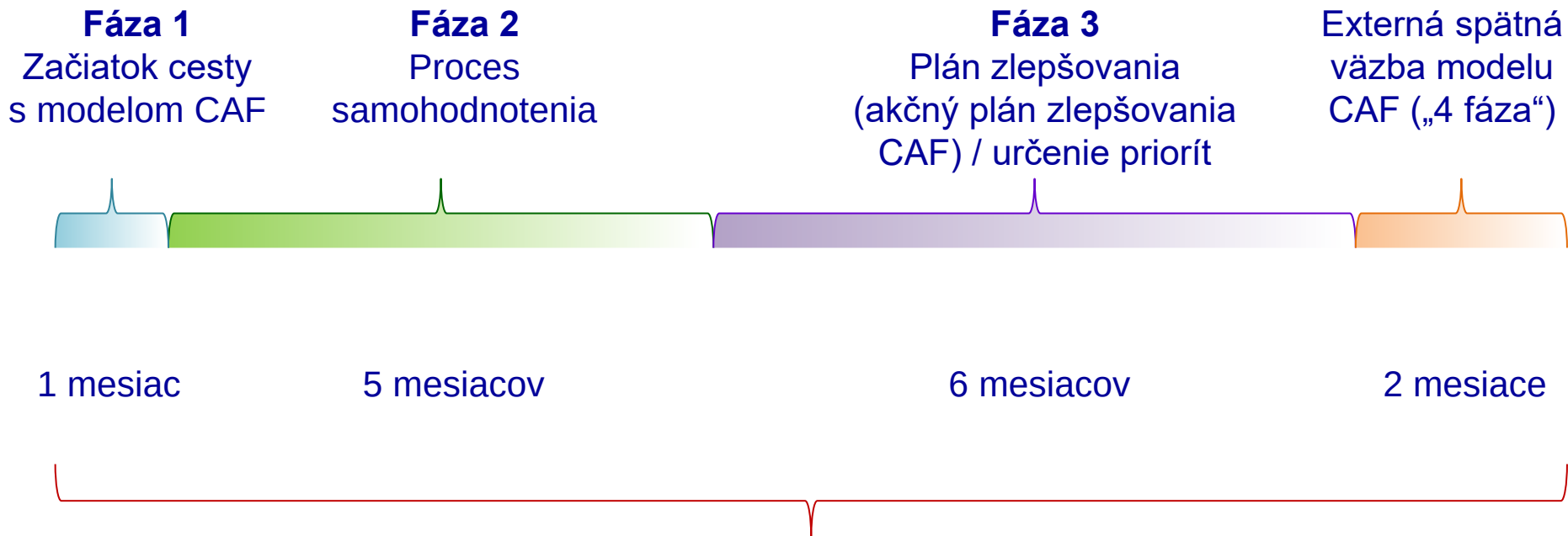


Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

10 krokov implementácie modelu CAF + ESV



Odporúčaná dĺžka implementácie modelu CAF až po získanie titulu Efektívny používateľ modelu CAF je 14 mesiacov (možnosť úpravy počtu mesiacov podľa potrieb organizácie)



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 1. ZAČIATOK CESTY S MODELOM CAF = príprava implementácie

Krok 2: Komunikujte o samohodnotení

- vytvorenie a implementácia komunikačného plánu
(pre celý proces implementácie, od samohodnotenia až po proces zlepšovania)
- podpora a motivácia zapojenia zamestnancov do implementácie
- komunikácia so všetkými zainteresovanými stranami počas jednotlivých fáz samohodnotenia (internými aj externými)



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 1. ZAČIATOK CESTY S MODELOM CAF = príprava implementácie

Krok 1: Rozhodnite, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

- rozhodnutie manažmentu
- stanovenie rozsahu a spôsobu vykonania samohodnotenia (celá organizácia alebo jej časť)
- výber panelu bodového hodnotenia (klasický alebo pre pokročilých)
- výber a vymenovanie garanta a metodika modelu CAF
- vytvorenie a schválenie plánu implementácie modelu CAF (resp. možnosť prijatia riadiacej smernice o implementácii modelu CAF)



10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 2. PROCES SAMOHODNOTENIA

Krok 3: Vytvorte CAF tím

- rozhodnutie o počte členov CAF tímu
- vytvorenie kritérií na výber členov CAF tímu
- oslovenie všetkých zamestnancov ohľadom členstva v tíme
- organizáciu zo všetkých hľadísk podľa súboru kritérií
- rozhodnutie, či člen vrcholového manažmentu bude členom CAF tímu
- vymenovanie členov CAF tímu



10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 2. PROCES SAMOHODNOTENIA

Krok 4: Zorganizujte školenie

- zorganizovanie školenia manažmentu (rozsah približne 2 h)
- zorganizovanie školenia pre členov CAF tímu (2 dňové školenie) s cieľom oboznámenia sa so štruktúrou modelu CAF, jeho kritériami, subkritériami a príkladmi, zadefinovania kľúčových zainteresovaných strán, služieb, produktov, určenie strategických partnerov, určenie štruktúry strategických dokumentov a pod.



10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 2. PROCES SAMOHODNOTENIA

Krok 5 a 6: Vykonanie samohodnotenia a napísanie samohodnotiacej správy

- vykonanie individuálneho samohodnotenia každým členom CAF tímu
- zostavenie samohodnotiacej správy v stanovenej štruktúre
- vykonanie individuálneho bodového hodnotenia každým členom CAF tímu
- vykonanie tímové bodového hodnotenia – konsenzus míting členov tímu
- predloženie samohodnotiacej správy na interné pripomienkové konanie
- zostavenie finálnej verzie samohodnotiacej správy
- predloženie samohodnotiacej správy vrcholovému manažmentu na prerokovanie a schválenie (napr. porada vedenia)

10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 2. PROCES SAMOHODNOTENIA

Krok 5 a 6: Vykonanie samohodnotenia a napísanie samohodnotiacej správy

- predloženie samohodnotiacej správy na externé posúdenie (externí posudzovatelia modelu CAF)
- aktívna účasť na posúdení na mieste v organizácii (externí posudzovatelia doručia po posúdení spätnú správu z posúdenia na mieste)
- prezentácia výsledkov samohodnotenia zamestnancom organizácie (vhodným a atraktívnym spôsobom)
- oslovenie zamestnancov s cieľom získania námetov na zlepšovanie
- sumarizácia námetov do akčného plánu zlepšovania (APZ) zo samohodnotiacej správy, od zamestnancov, zo spätnej správy z posúdenia na mieste, resp. od iných zainteresovaných strán (napr. od partnerov, zákazníkov).



10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 3. AKČNÝ PLÁN ZLEPŠOVANIA/URČENIE PRIORÍT

Krok 7: Zostavenie akčného plánu zlepšovania založeného na prijatej samohodnotiacej správe

- školenie CAF tímu k zostaveniu akčného plánu zlepšovania
- určenie priority zlepšovacích aktivít
- zostavenie akčného plánu zlepšovania so stanovenými zodpovednosťami a reálnym časovým rámcom
- integrácia akčného plánu zlepšovania do bežného procesu strategického plánovania



10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 3. AKČNÝ PLÁN ZLEPŠOVANIA/URČENIE PRIORÍT

Krok 8: Komunikujte o akčnom pláne zlepšovania

- zverejnenie samohodnotiacej správy (napr. na intranete, webovej stránke)
- zverejnenie akčného plánu zlepšovania (napr. na intranete, nástenke a pod.)
- zverejnenie priebežných výsledkov monitorovania plnenia akčného plánu
- vedenie otvoreného dialógu so zainteresovanými stranami o ich vnímaní



10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 3. AKČNÝ PLÁN ZLEPŠOVANIA/URČENIE PRIORÍT

Krok 9: Realizujte akčný plán zlepšovania

- určenie dôsledného postupu monitorovania a hodnotenia zlepšovacích aktivít, založený na cykle PDCA
- implementácia vhodných manažérskych nástrojov na permanentné používanie



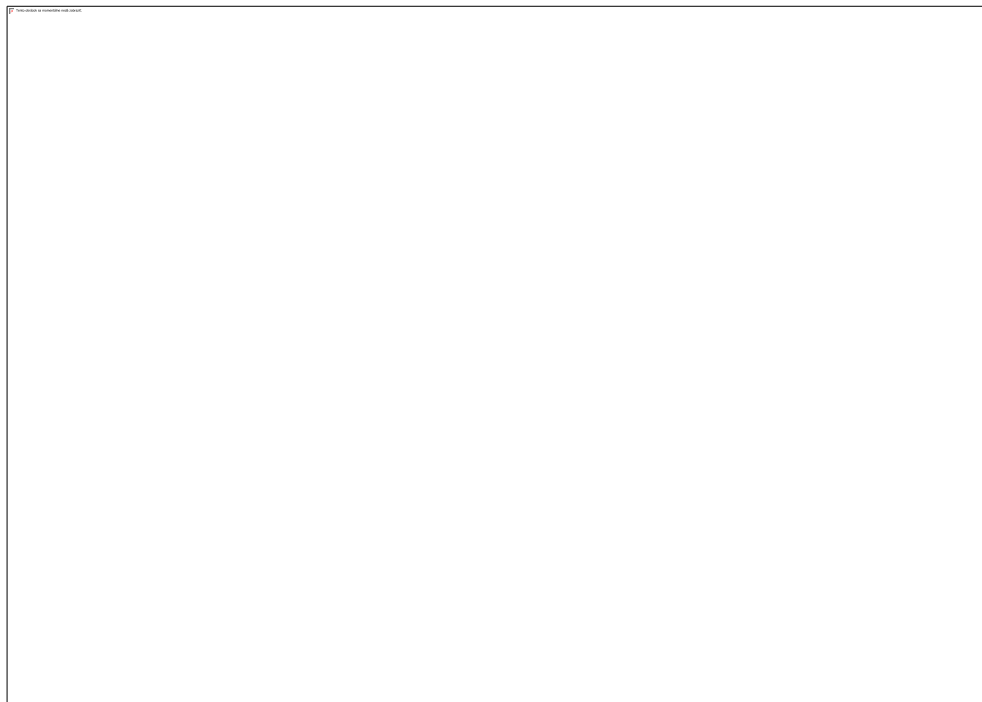
10 krokov implementácie modelu CAF

FÁZA 3. AKČNÝ PLÁN ZLEPŠOVANIA/URČENIE PRIORÍT

Krok 10: Naplánovať ďalšie samohodnotenie

- Zabezpečenie jasného rozhodnutia manažmentu založeného na skúsenostiach z predchádzajúceho samohodnotenia
- komunikácia tohto rozhodnutia so zainteresovanými stranami
- stanovenie časového horizontu vykonania samohodnotenia, berúc do úvahy prepojenie samohodnotenia s procesom strategického plánovania organizácie
- realizácia školenia nových členov CAF tímu a nových členov vrcholového manažmentu

Externá spätná väzba modelu CAF



Ciele Externej spätnej väzby modelu CAF

- Podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu.
- Zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF.
- Podporiť a oživiť entuziazmus pre trvalé zlepšovanie v organizácii.
- Propagovať hodnotenie kolegami a bench learning.
- Oceniť organizácie, ktoré začali svoju cestu trvalého zlepšovania, aby dosiahli výnimočnosť efektívnym spôsobom bez posudzovania toho, akú úroveň výnimočnosti dosiahli.
- Podporovať zapájanie používateľov modelu CAF do úrovní výnimočnosti EFQM.

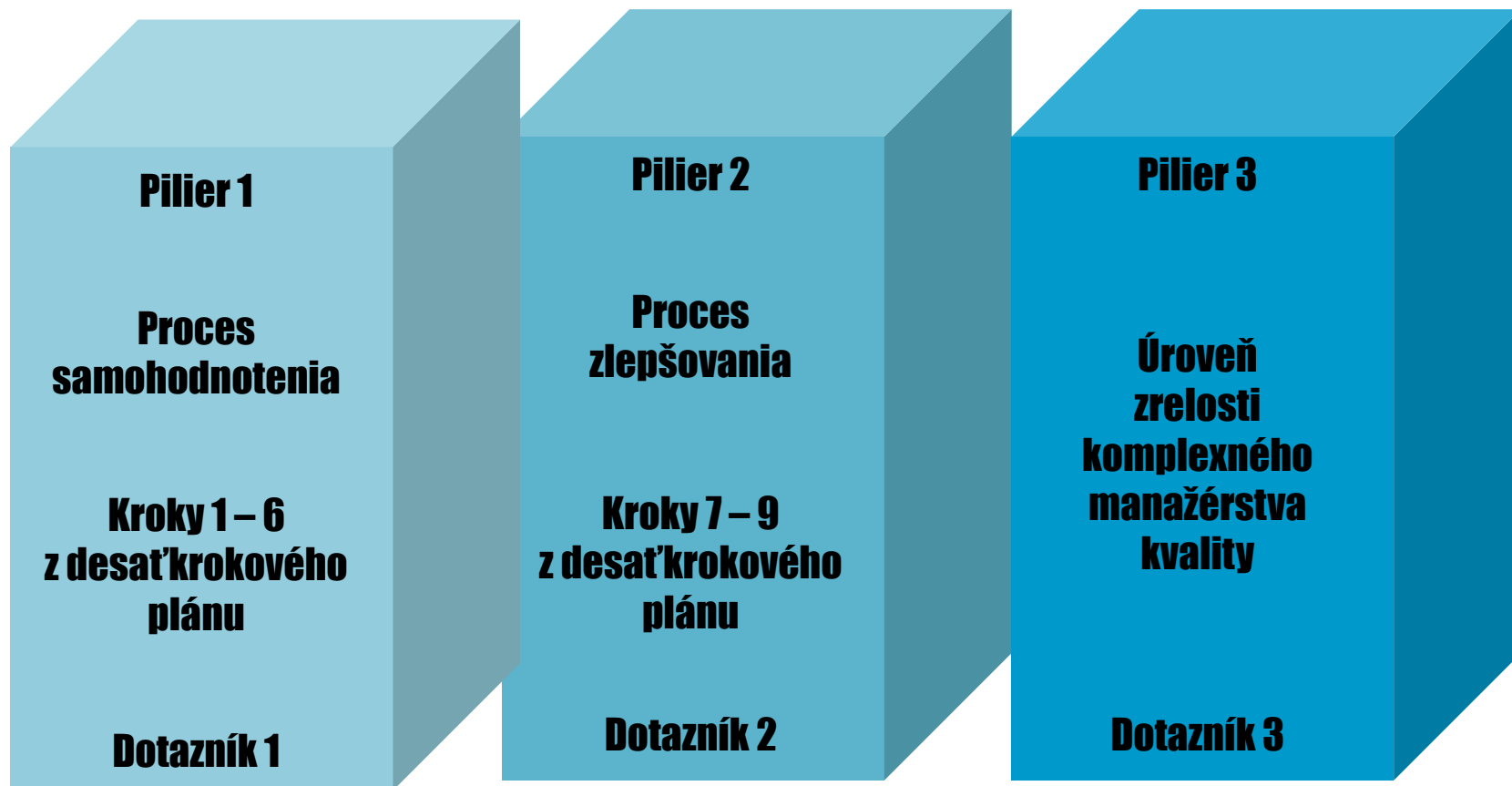


Externá spätná väzba modelu CAF

- Spoločný európsky systém, ktorý je implementovaný v národnom kontexte ***na báze dobrovoľnosti***.
- ESV ***propaguje*** spätnú väzbu implementácie modelu CAF a jeho efektov na organizáciu.
- ESV realizujú ***kolegovia a externí hodnotitelia***.
- ESV ***vedie k titulu*** Efektívny používateľ modelu CAF (ECU) - platný 2 roky a ***nie*** k uznaniu alebo akreditácii výnimočnej organizácie.
- Externá spätná väzba modelu CAF je založená na ***3 pilieroch***.
- ***Rozhodnutie a zodpovednosť*** za implementáciu Externej spätnej väzby modelu CAF ***patrí*** na národnej úrovni ***každej členskej krajine***.



Piliere Externej spätnej väzby modelu CAF



Požiadavky na žiadateľov o ESV

Kto môže požiadať?

- Každá organizácia VS implementujúca model CAF
- Používatelia modelu CAF, ktorí veria, že vykonali implementáciu v súlade s požiadavkami modelu CAF

Striktné požiadavky:

- 1) Žiadosť musí byť podaná medzi **6. a 12. mesiacom po ukončení samohodnotenia podľa modelu CAF**
- 2) Organizácia musí byť zaregistrovaná on-line ako používateľ modelu CAF v európskej databáze používateľov modelu CAF na webovej stránke EIPA

Titul Efektívny používateľ modelu CAF



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Personálne požiadavky na implementáciu

Garant modelu CAF:

- člen manažmentu organizácie,
- zodpovedá za celý proces samohodnotenia a zlepšovania,
- zabezpečuje komunikáciu o samohodnotení na úrovni vrcholového manažmentu,
- vytvára členom CAF tímu podmienky na vykonanie samohodnotenia,
- aktívne sa zúčastňuje na práci CAF tímu,
- napomáha procesu hľadania konsenzu.

Metodik modelu CAF :

- **vedie CAF tím** (plánovanie, moderovanie diskusií, vysvetľovanie ...),
- zhromažďuje všetky individuálne samohodnotenia,
- vytvára z týchto podkladov ucelenú samohodnotiacu správu,
- koordinuje proces zlepšovania (tvorba, plnenie a hodnotenie akčného plánu zlepšovania).



Personálne požiadavky na implementáciu

Členovia CAF tímu:

- spracúvajú individuálne samohodnotenie za pridelené kritérium/subkritérium,
- oboznamujú sa s prvým návrhom ucelenej samohodnotiacej správy,
- bodovo hodnotia všetky subkritériá,
- poskytujú metodikovi súčinnosť pri príprave konečnej verzie samohodnotiacej správy,
- podieľajú sa na príprave a plnení akčného plánu zlepšovania.

Počet členov:

- odporúčané 9 – 15 (minimálne 9 $\Rightarrow$ 9 kritérií modelu CAF)
- vytváranie dvojíc podľa previazanosti kritérií (napr. 3 – 7)
- zastúpenie všetkých organizačných útvarov a úrovní riadenia

Závery a odporúčania



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ďakujeme za pozornosť

Kontakt:

Odbor kvality a projektového riadenia

E-mail: kvalita@normoff.gov.sk

www.unms.sk



Kvalita verejnej správy



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

