

Model CAF ako nástroj zlepšovania pre strednú školu

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

Mgr. Imrich Žigo

06.10.2021, Konferencia o kvalite vo vzdelávaní



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



Využitelné systémy manažérstva kvality v školstve

Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001



„Sprehľadnenie,,
procesov v organizácii,
systémový prístup,
podpora zlepšovania pri
naplnení definovaných
požiadaviek, orientácia
na výstupný produkt
(službu)

Model CAF (Komplexné manažerstvo kvality)



„Zefektívnenie
a porovnávanie“
Komplexný pohľad
na organizáciu, hľadanie
spôsobov zefektívnenia
procesov pomocou
manažérskych nástrojov
vrátane uplatňovania
benchmarkingu pre
porovnávanie na
dosiahnutie kvality
organizácie

Model výnimočnosti EFQM (Komplexné manažerstvo kvality)



- ✓ Opis základných koncepcií výnimočnosti
- ✓ Kritéria predpokladov
- ✓ Kritéria výsledkov
- ✓ Proces samohodnotenia
- ✓ Prístup k hodnoteniu organizácie
- ✓ Logika karty RADAR



Porovnanie ISO 9001 a modelu EFQM a modelom CAF

- Model CAF vznikol z modelu výnimočnosti EFQM pre potreby štátnej a verejnej správy (vznikol v Bruseli, na pôde EÚ)
- Na rozdiel od normy ISO 9001 organizácia nemusí, ale chce robiť zmeny...
- Model CAF má tiež odlišnosti v definovaných subkritériách
- Slovné hodnotenie silných stránok a oblastí pre zlepšenie ako aj bodové hodnotenie prebieha v dvoch režimoch (klasický) a pre pokročilých - zložitejší (bližší k EFQM)
- prevažuje interný tlak na plnenie požiadaviek
- kritérium pre udeľovanie cien za kvalitu



Model CAF (Common Assessment Framework)



- voľne šíriteľný, jednoduchý a ľahko použiteľný nástroj **na hodnotenie a zlepšovanie** organizácií verejnej správy
- použiteľný vo všetkých častiach verejného sektora (v štátnych aj verejných organizáciách na miestnej, regionálnej alebo národnej úrovni)
- prináša komplexný pohľad na manažérstvo organizácie a na výsledky, ktoré dosahuje a to prostredníctvom 9 kritérií
- inšpirovaný modelom EFQM, založený na procesnom prístupe a na 8 princípoch výnimočnosti
- EIPA (Európsky inštitút pre verejnú správu - Informačné centrum CAF)
(<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>)
- v SR je národným korešpondentom modelu CAF ÚNMS SR, zastupuje SR v Expertnej pracovnej skupine modelu CAF a je národným organizátorom Externej spätnej väzby modelu CAF
- vyše 4000 používateľov modelu CAF v rámci Európy
- preložený do 20 jazykov



Krátka rekapitulácia histórie modelu CAF

Diskusia o potrebe
vytvorenia rámca pre
hodnotenie kvality vo VS

1998

2000

2001

2002

Prvá revízia:
Model CAF 2002

2006

Druhá revízia:
Model CAF 2006

Zriadenie Informačného
centra CAF v EIPA

Predstavenie pilotnej
verzie modelu CAF a jej
následné testovanie

Zavedenie
ESV v SR

2009

2011

2013

Vytvorenie Externej
spätnej väzby modelu
CAF (ESV)



Tretia revízia:
Model CAF 2013

2020

Štvrtá revízia:
Model CAF 2020



Operačný program
Efektívna
verejná správa



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

EIPA – Európsky inštitút pre verejnú správu

- základné informácie o modeli
- www.eipa.eu
- národní korešpondenti
- databáza používateľov CAF
- príručky v jazykových úpravách
- e – nástroj samohodnotenia
- publikácie
- informácia o podujatiach
- Newsletter
- každé 2 roky konferencia používateľov modelu CAF



Prínosy modelu CAF pre stredné školy

Manažment školy

Možnosť overiť si, v čom je organizácia dobrá a kde sú možnosti zlepšovania.

Zákazníci študenti / rodičia

Mali by vnímať, že sa nejedná o stereotypnú organizáciu, ale o organizáciu ktorá sa učí, napreduje, počúva a robí všetko preto, aby v čo najvyššej miere plnila očakávania zákazníkov.

Zamestnanci školy

Možnosť rozvíjať sa a zúčastniť sa na zlepšovaní a rozvíjaní organizácie v aktívnej spolupráci s manažmentom (takto obe strany prevezmú vzájomnú zodpovednosť za rozvíjanie kvality.)

Čo neprináša model CAF?

Zlepšenie alebo „zázraky“ na počkanie



10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

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)

Poznámka: Odporúčania v jednotlivých krokoch sú rozšírené oproti príručke modelu CAF o skúsenosti z implementácie modelu CAF v organizáciách verejnej správy v SR.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBŇÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

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)

Poznámka: Odporúčania v jednotlivých krokoch sú rozšírené oproti príručke modelu CAF o skúsenosti z implementácie modelu CAF v organizáciách verejnej správy v SR.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

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

Poznámka: Odporúčania v jednotlivých krokoch sú rozšírené oproti príručke modelu CAF o skúsenosti z implementácie modelu CAF v organizáciách verejnej správy v SR.

10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

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, zdefinovania kľúčových zainteresovaných strán, služieb, produktov, určenie strategických partnerov, určenie štruktúry strategických dokumentov a pod.

Poznámka: Odporúčania v jednotlivých krokoch sú rozšírené oproti príručke modelu CAF o skúsenosti z implementácie modelu CAF v organizáciách verejnej správy v SR.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

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)

Poznámka: Odporúčania v jednotlivých krokoch sú rozšírené oproti príručke modelu CAF o skúsenosti z implementácie modelu CAF v organizáciách verejnej správy v SR.



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

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).

Poznámka: Odporúčania v jednotlivých krokoch sú rozšírené oproti príručke modelu CAF o skúsenosti z implementácie modelu CAF v organizáciách verejnej správy v SR.

10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

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 + ESV

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 + ESV

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



10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

Externá spätná väzba modelu CAF („4 fáza“)

Základné informácie o Externej spätnej väzbe modelu CAF:

- metodika vznikla v roku 2009 a v SR je zavedená od roku 2011
- národným organizátorom Externej spätnej väzby modelu CAF (ESV) je ÚNMS SR
- úspešným uchádzačom o ESV udeľuje ÚNMS SR titul Efektívny používateľ modelu CAF (Effective CAF User), ktorý je platný dva roky
- držitelia titulu sú uvedení v európskej databáze EIPA
- príručka ESV je dostupná na webovej stránke ÚNMS SR



10 krokov implementácie modelu CAF + ESV

Externá spätná väzba modelu CAF („4 fáza“)

Cieľom ESV je:

- podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu
- zistiť, či organizácia zavádza hodnoty komplexného manažérstva kvality (TQM – Total Quality Management) ako výsledok implementácie modelu CAF
- podporiť a oživiť entuziazmus pre trvalé zlepšovanie v organizácii
- oceniť organizácie, ktoré začali svoju cestu trvalého zlepšovania



Personálne požiadavky na implementáciu

- garant modelu CAF
- metodik modelu CAF
- členovia CAF tímu



Počas celej doby implementácie je potrebná súčinnosť ostatných zamestnancov organizácie.



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 dvojčiek podľa previazanosti kritérií (napr. 3 – 7)
- zastúpenie všetkých organizačných útvarov a úrovní riadenia



Personálne požiadavky na implementáciu

Odporúčania pri zostavení CAF tímu

kritériá pri výbere členov CAF tímu

Kritérium 1: pokrytie všetkých kritérií modelu CAF (9)



CAF TEAM
O V C O
G E H R
E R I E
T Y E
H O V
E N E
R E S

Kritérium 2: zastúpenie všetkých kľúčových organizačných útvarov

Kritérium 3: zastúpenie tak riadiacich ako i radových zamestnancov

Kritérium 4: zastúpenie nových ako i služobne starších zamestnancov



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond

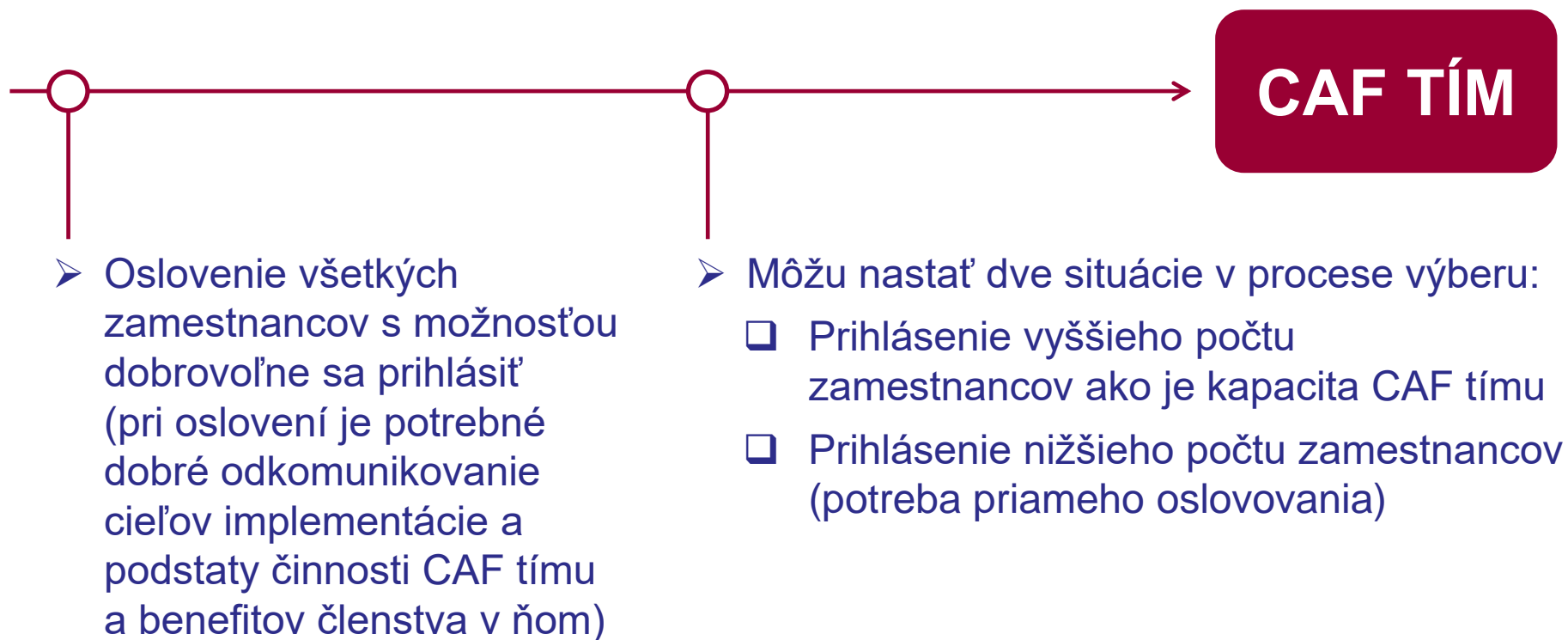


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKUŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Personálne požiadavky na implementáciu

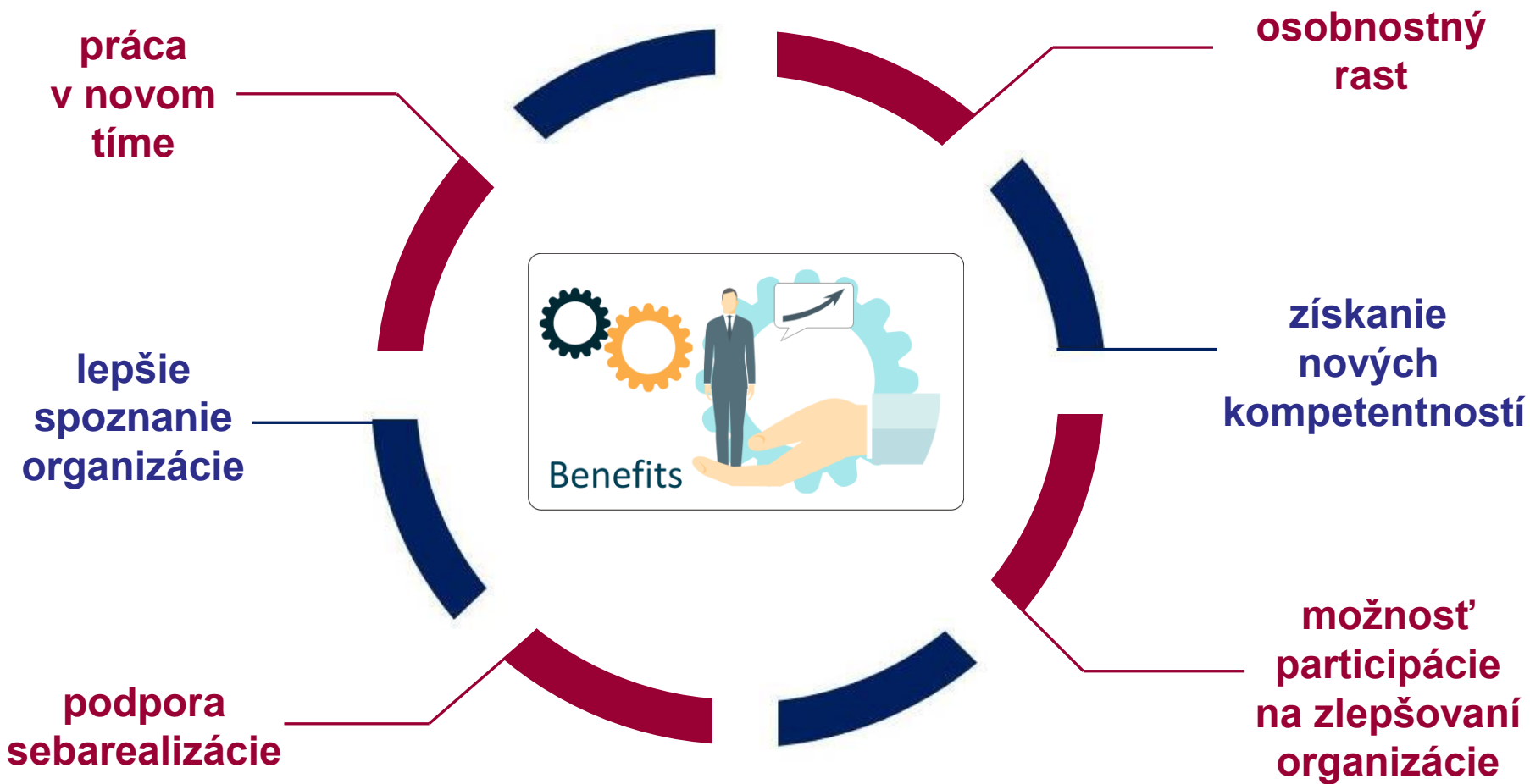
Odporúčania pri zostavení CAF tímu

proces výberu členov CAF tímu – dobrá prax



Personálne požiadavky na implementáciu

Benefity členstva v CAF tíme



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond

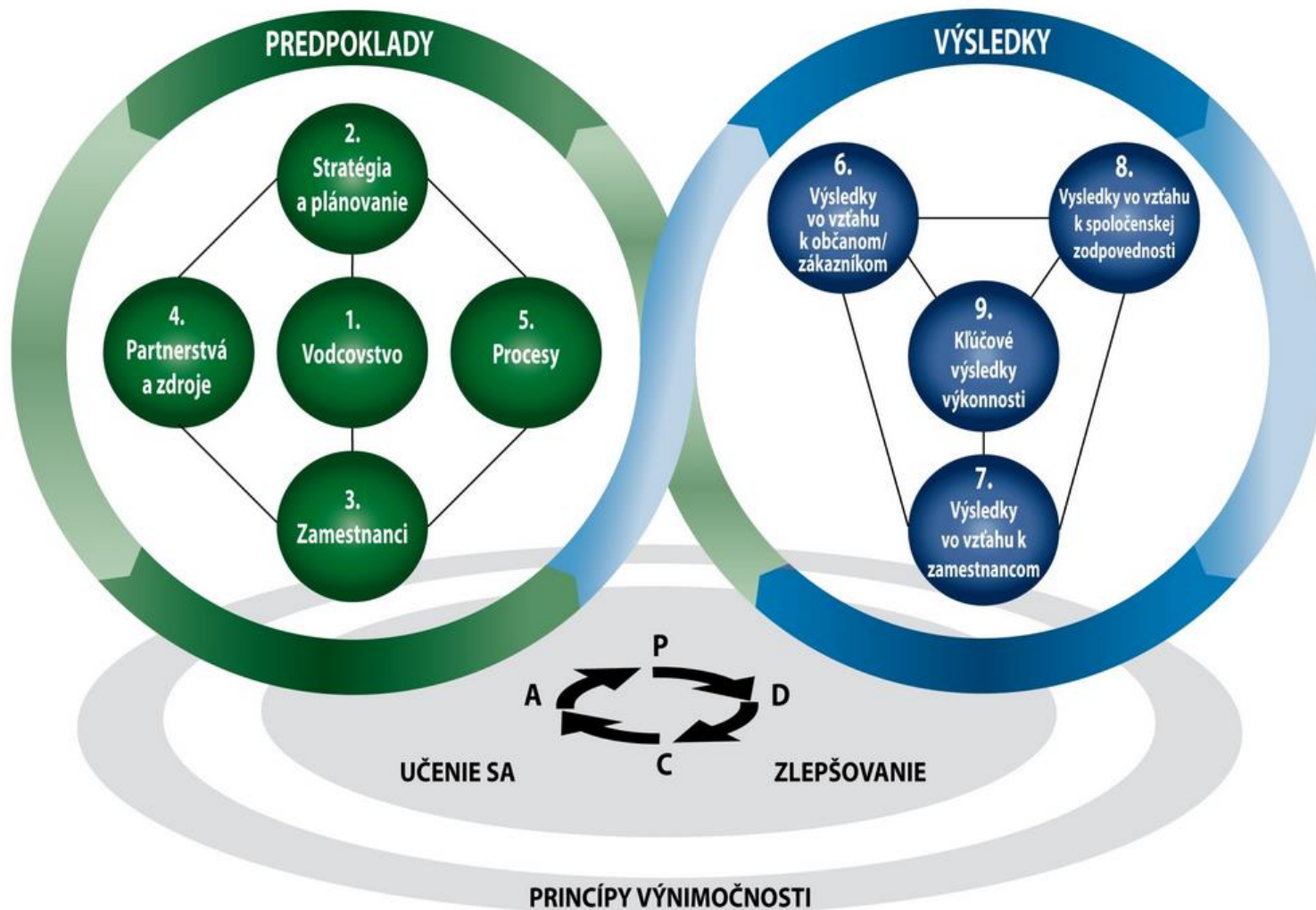


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBŇICTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Model CAF



Model CAF



Obsah príručky modelu CAF

- úvod do modelu
- úvody do kritérií
- kritériá 1 - 9 (5 predpokladových a 4 výsledkové)
- subkritériá (celkovo 28)
- príklady (možné príklady ku každému subkritériu)
- hodnotenie slovné
- hodnotenie bodové



Výklad modelu CAF

úroveň kritérií a subkritérií



Predpokladové kritéria

- kritériá 1 - 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie
- určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov
- očakávajú zmienky štandardizovaných činností, plánovaných a realizovaných projektov a iných foriem vytvárania predpokladov
- hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov je založené na paneli hodnotenia predpokladov

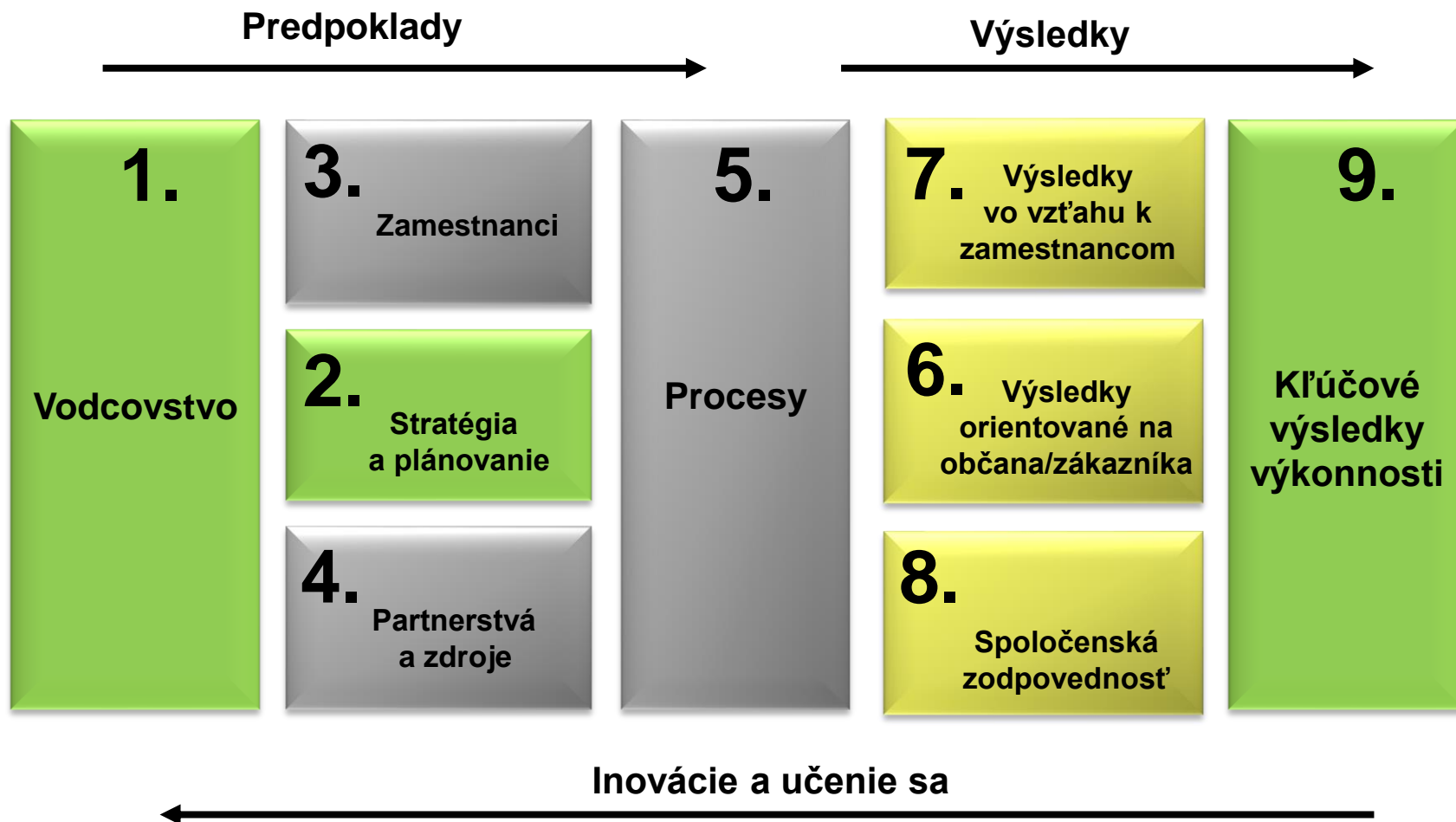


Výsledkové kritériá

- počnúc kritériom 6 sa hodnotenie zameriava na výsledky
- meranie vnímania toho, čo si naši zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o organizácii myslia
- zároveň organizácia disponuje internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery organizácia napĺňa ciele, ktoré si pre seba môže organizácia stanoviť - dopady/dôsledky
- hodnotenie výsledkov vyžaduje odlišný súbor odpovedí, odpovede vo výsledkových kritériách sú založené na paneli hodnotenia výsledkov



Kritériá modelu CAF 1, 2 a 9



Kritérium 1 - Vodcovstvo

Vodcovia:

- dávajú organizácii smerovanie
- 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



Kritérium 2 - Stratégia a plánovanie

- zavádzanie poslania a vízie prostredníctvom jasnej stratégie
- efektívne prepájanie vnútorne súvisiacich aktivít, podmieňujúcich celkovú výkonnosť
- prenášanie stratégie do plánov, zámerov a merateľných cieľov
- stratégia a plánovanie je súčasťou PDCA cyklu
- využívanie spoľahlivých informácií, vrátane vnímania všetkých zainteresovaných strán

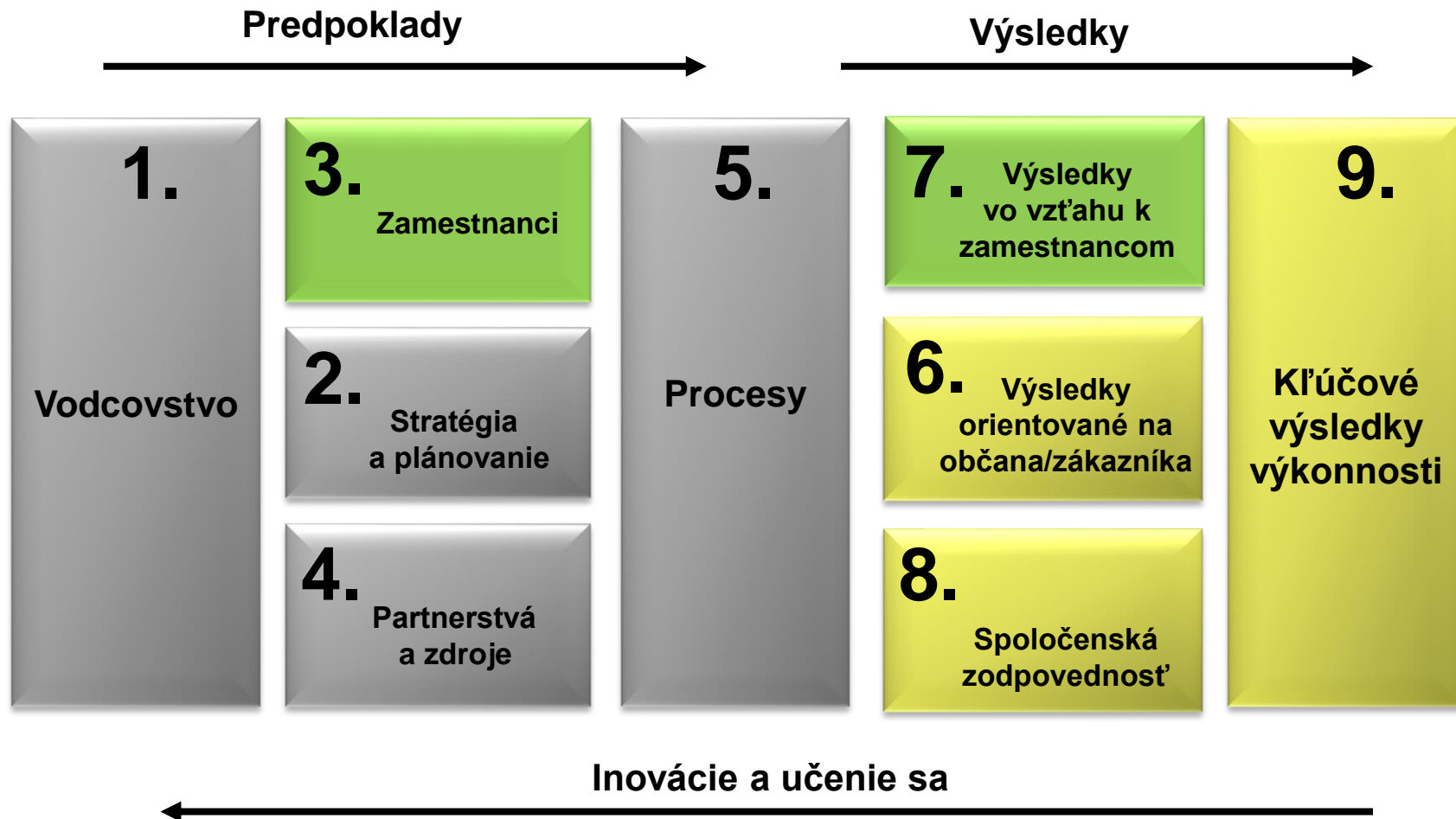


Kritérium 9 - Kľúčové výsledky výkonnosti

- 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



Kritériá modelu CAF 3 a 7



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

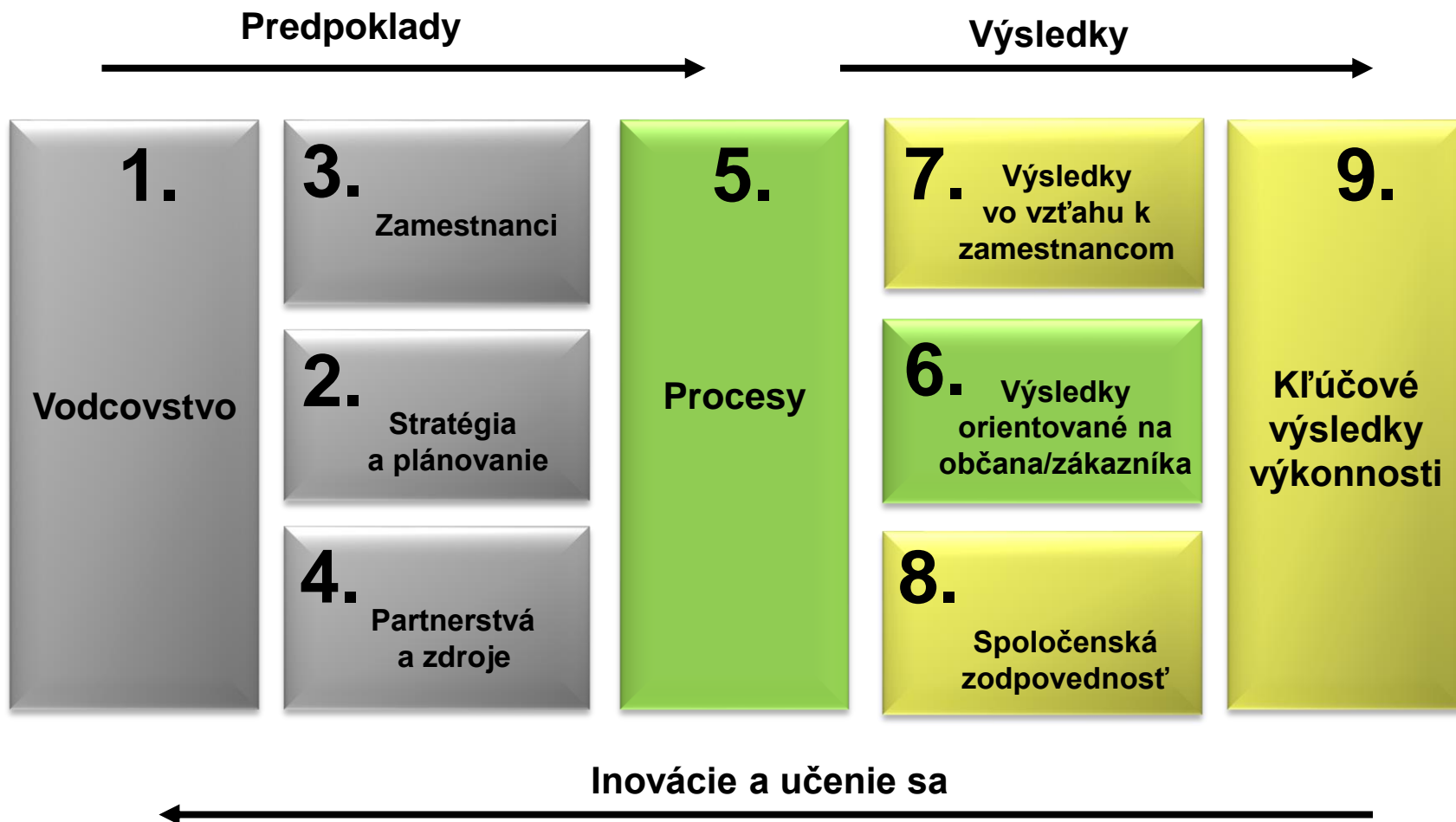


Kritérium 7 – Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

- 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.



Kritériá modelu CAF 5 a 6



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 zákazníkom prostredníctvom vybavovania žiadostí/otázok,
 - formulácia a uplatňovanie legislatívy,
 - procesy prijímania rozhodnutí, rozpočtovanie a plánovanie, procesy HRM.

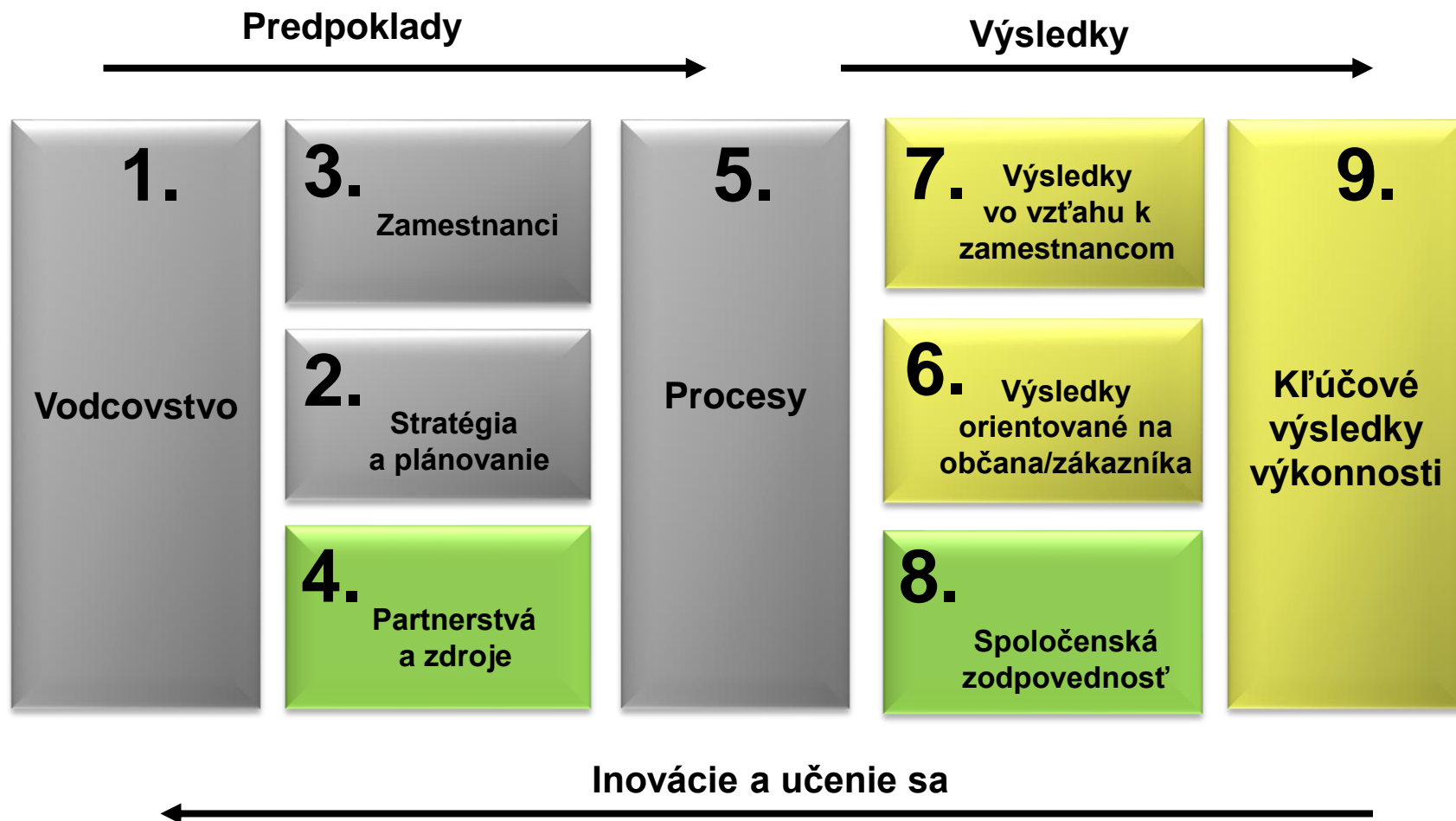


Kritérium 6 - Výsledky orientované na občana/zákazníka

- 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



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



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 8 - Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

- kritérium meria plánované a neplánované vplyvy na spoločnosť, napr. globálne účinky politik organizácie za hranicami primárneho poslania/zákonného mandátu alebo hlavných činností
- merania sa týkajú tak meraní vnímania, ako aj kvantitatívnych ukazovateľov, ktoré sa môžu týkať:
 - ekonomického vplyvu,
 - sociálnej dimenzie, napr. spoločensky znevýhodnení,
 - kvality života,
 - vplyvu na životné prostredie,
 - kvality demokracie.



Akčný plán zlepšovania

**Po fáze samohodnotenia,
prichádza fáza zlepšovania...**



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBŇICTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Akčný plán zlepšovania

Takto sa v zmysle metodiky modelu CAF nazýva dokument, v ktorom sú zhrnuté plánované aktivity súvisiace so zlepšovaním oblastí identifikovaných v procese samohodnotenia s určením zodpovednosti, termínov, výstupov a dopadov aktivít.



Akčný plán zlepšovania

Akčný plán zlepšovania obsahuje spravidla 10 – 20 zlepšovacích aktivít, ktoré sa majú realizovať v priebehu 12 – 18 mesiacov (do ďalšieho samohodnotenia).

Priebeh a realizácia jednotlivých aktivít APZ je priebežne monitorovaná a úspešnosť organizácie o zlepšovanie je posúdená ďalším samohodnotením.



Akčný plán zlepšovania

1. Skompletizovanie všetkých návrhov

Zdroje námetov do APZ:

- Samohodnotiaca správa
- Spätná správa z posúdenia na mieste
- Návrhy na zlepšenia od zamestnancov
- Návrhy na zlepšenia od ostatných zainteresovaných strán

Roztriedenie návrhov podľa kritérií modelu a podľa relevancie k princípom výnimočnosti.



Akčný plán zlepšovania

Aký má byť správny APZ?

- Merateľný
- Jasne definované zodpovednosti
- Reálny
- Pravidelne vyhodnocovaný
- Motivujúci



Závery a odporúčania



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKUŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ďakujem za pozornosť

Kontakt na hlavného partnera NP:

Odbor kvality a projektového riadenia

Štefanovičova 3, 810 05 Bratislava

Tel.: 02/57 485 801, 121, 128

E-mail: kvalita@normoff.gov.sk

www.unms.sk



Kvalita verejnej správy



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBŇICTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY