Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia

Resource Centre
European Institute of Public Administration

EIPA

EUPAN
european public administration network

Improving Public Organisations through Self-Assessment

Resource Centre
European Institute of Public Administration

EIPA

EUPAN
european public administration network

Spoločný systém hodnotenia kvality (CAF)
Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia

CAF 2013

The Common Assessment Framework (CAF)
Improving Public Organisations through Self-Assessment

CAF 2013

Obsah

7 Predslov

9 Všeobecný úvod

15 Kritériá predpokladov
17 Kritérium 1: Vodcovstvo
21 Kritérium 2: Stratégia a plánovanie
25 Kritérium 3: Zamestnanci
29 Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje
35 Kritérium 5: Procesy

39 Kritériá výsledkov
41 Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníkov
44 Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom
47 Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti
50 Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

53 Bodové hodnotenie a panely hodnotenia

59 Návod na zlepšovanie organizácií pomocou modelu CAF

69 Slovník

77 Príloha
Porovnanie štruktúry modelu CAF 2006 so štruktúrou modelu CAF 2013

Table of contents

7 Foreword

9 General Introduction

15 Enablers Criteria
17 Criterion 1: Leadership
21 Criterion 2: Strategy and Planning
25 Criterion 3: People
29 Criterion 4: Partnerships and Resources
35 Criterion 5: Processes

39 Results Criteria
41 Criterion 6: Citizen/Customer-oriented Results
44 Criterion 7: People Results
47 Criterion 8: Social Responsibility Results
50 Criterion 9: Key Performance Results

53 CAF Scoring and Assessment Panels

59 Guidelines for Improving Organisations using CAF

69 Glossary

77 Annex
Structure CAF 2006 versus structure CAF 2013

6

Predslov

Organizácie verejnej správy v celej Európe sú viac než kedykoľvek predtým vyzývané spoločnosťou, aby preukázali a zlepšovali vlastnú pridanú hodnotu pri stanovovaní a ďalšom rozvíjaní spoločenskej prosperity. V období sociálno – ekonomických kríz a odriekania, politiky efektívnosti, prevádzkovej výkonnosti a kvality verejných služieb sú rozhodujúce faktory odpovedajúce meniacim sa potrebám a očakávaniam občanov a podnikateľských subjektov.

Verejné správy nastúpili tieto zmeny pred viacerými rokmi. Veľké úsilie vynaložili na implementáciu nových techník a metód na zlepšenie účinnosti, efektívnosti, ekonomickej a spoločenskej zodpovednosti organizácií verejnej správy. Rozdielne prístupy začali vo všetkých typoch organizácií verejnej správy a vo všetkých sektoroch verejnej správy v Európe na národnej, federálnej, regionálnej a miestnej úrovni. Veľa týchto iniciatív bolo úspešných; iné zlyhali, niekedy chýbal presne zameraný a trvalo udržateľný prístup.

Európska sieť verejnej správy, miesto stretávania sa úradníkov zo všetkých členských štátov Európskej únie si je vedomá chýbajúceho prepojenia a preto pozvala svojich expertov, aby vytvorili holistický nástroj na pomoc organizáciám verejnej správy hľadajúcim trvalé zlepšovanie. V máji 2000 bol vydaný Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF) ako prvý európsky nástroj manažérstva kvality, špeciálne určený pre verejný sektor a jeho vlastný rozvoj. Je všeobecný, jednoduchý, dostupný a ľahko použiteľný pre všetky organizácie verejného sektora v celej Európe a zaoberá sa všetkými aspektmi organizačnej výnimočnosti.

Viac než 3000 organizácií verejnej správy je registrovaných, že používa model CAF od jeho vydania a tisícky ďalších v rámci i mimo Európy ho využíva na vlastné špecifické účely rozvoja. S cieľom reagovať na ich očakávania a nastaviť model tak, aby sa staral o vývoj a rozvoj v spoločnosti a verejné manažérstvo, bol Model CAF dvakrát revidovaný, konkrétne v roku 2002 a 2006. Po šiestich rokoch pracovných skúseností s verziou 2006 sme opäť optimalizovali model, založený na prijatej spätnej väzbe od 400 000 používateľov modelu CAF a od národných korešpondentov modelu CAF.

Táto revízia ešte viac posilní model CAF 2013 – je lepšie vybavený na podporu verejného sektora na prospech všetkých jeho zainteresovaných strán vo všeobecnosti a predovšetkým občanov. Zásady, ako sú orientácia na používateľov, výkonnosť verejnej správy, inovácia, etika, efektívne partnerstvá s ostatnými organizáciami a spoločenská zodpovednosť boli prehĺbené a majú vyústiť do vytvorenia nových príležitostí pre ďalší rozvoj organizácií verejného sektora.

Táto nová verzia je výsledkom intenzívnej spolupráce medzi národnými korešpondentmi modelu CAF členských štátov Európskej únie podporovanou Európskym informačným centrom CAF pri Európskom inštitúte pre verejnú správu (European Institute of Public Administration – EIPA) v Maastrichte.

Účelom príručky a návodu je podpora pracovníkov/zamestnancov pracujúcich vo verejnej správe v ich každodennom poskytovaní kvalitnej služby. Tisícky organizácií v celej Európe už naštartovali vlastnú cestu výnimočnosti použitím modelu CAF a potvrdili, že model CAF funguje. Prijmite naše pozvanie a pripojte sa k nim a staňte sa členmi tejto dynamickej CAF komunity. Vitajte vo svete komplexnej kvality vo verejnom sektore a veľa šťastia na vašej ceste k výnimočnosti.

Európska sieť národných korešpondentov modelu CAF
a Európske informačné centrum CAF pri EIPA

september 2012

Foreword

Public administrations all across Europe are, more than ever before, being challenged by society to demonstrate and improve their added value to sustain and further develop the social welfare state. In these times of socio-economic crisis and austerity, the policy effectiveness, operational performance and quality of public services are crucial factors in responding to the changing needs and expectations of citizens and enterprises.

Public administrations have been taking up these challenges for many years. Numerous efforts have been undertaken to implement new techniques and methods to improve public organisations' efficiency, effectiveness, economic and social responsibility. Different approaches were launched across all types of public organisations and in all sectors of public responsibility, at the European, national, federal, regional and local level. Many of these initiatives were successful; others failed, sometimes due to the lack of a coherent and sustainable approach.

The European Public Administration Network, the meeting place of civil servants of the Member States of the European Union, was aware of this missing link and invited its experts to develop a holistic tool to assist public administrations in their quest for continuous improvement. In May 2000, the Common Assessment Framework (CAF) was launched as the first European quality management instrument specifically tailored for and developed by the public sector itself. It is a general, simple, accessible and easy-to-use model for all public sector organisations across Europe, and deals with all aspects of organisational excellence.

More than 3000 public organisations have registered to use the CAF Model since its launch and thousands more across and outside Europe use it for their own specific development purposes. In order to respond to their expectations and to align the Model to cater for the development and evolutions in society and public management, the CAF was revised twice, namely in 2002 and 2006. After six years of working experience with the 2006 version, we have fine tuned the Model again, based on the feedback received from 400 hundred CAF users and the National CAF Correspondents.

This revision has made the CAF 2013 Model even stronger than before – better equipped to support the public sector to the benefit of all its stakeholders in general and the citizens in particular. Concepts such as users' orientation, public performance, innovation, ethics, effective partnerships with other organisation(s) and social responsibility have been deepened, and should result in the creation of new opportunities for further development of public sector organisations.

This new version is the result of the intensive collaboration between the National CAF Correspondents of the Member States of the European Union, supported by the European CAF Resource Centre at the European Institute of Public Administration in Maastricht (EIPA).

The purpose of this manual and guidelines is to support people working in public administrations in their day-to-day journey of delivering a quality service. Thousands all over Europe have already started their journey towards excellence using the CAF Model and have proved that it works. Our invitation is for you to join them and become members of this dynamic CAF community. Welcome to the world of Total Quality in the public sector and good luck on the journey towards Excellence!

The European Network of National CAF Correspondents
and the European CAF Resource Centre at EIPA

September 2012

Všeobecný úvod

Obsah modelu CAF 2013

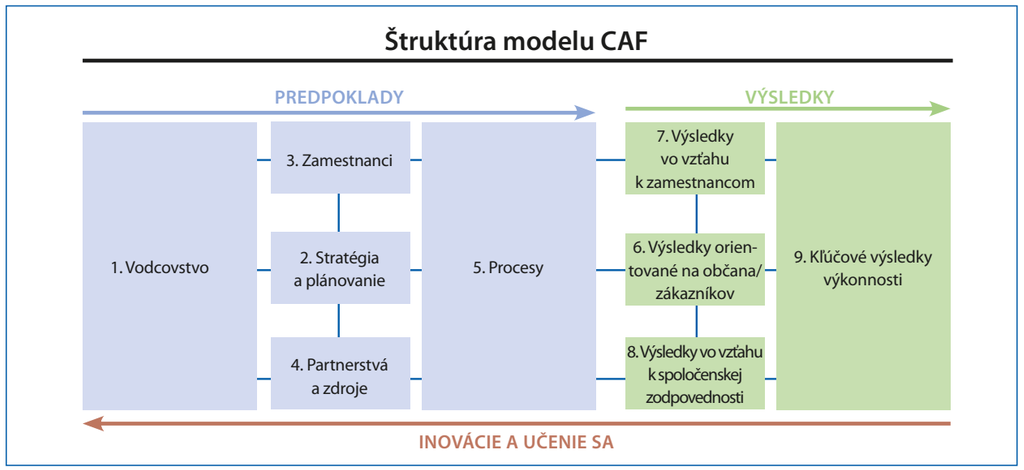
Definícia
Spoločný systém hodnotenia kvality **je nástroj komplexného manažérstva kvality**, vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM). Model CAF vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti organizácie, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, pracovníkom/zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva riadením plánovania a stratégie, pracovníkov/zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov v rovnakom čase: **holistický prístup** k analýze výkonnosti organizácie.

Hlavný zámer
Model CAF je dostupný pre verejnú sféru, ponúka sa bezplatne, ako ľahko použiteľný nástroj na pomoc organizáciám verejného sektora v celej Európe, **pri použití techník manažérstva kvality na zlepšenie výkonnosti**. Model CAF bol navrhnutý na použitie **vo všetkých častiach verejného sektora** a dá sa aplikovať v organizáciách verejnej správy v Európe na národnej/federálnej, regionálnej a miestnej úrovni.

Cieľom modelu CAF je stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v organizácii a má päť hlavných zámerov:

1. Zaviesť kultúru výnimočnosti a princípy komplexného manažérstva kvality (TQM) do verejnej správy;
2. Viesť ich postupne k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj);
3. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektoru s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie ;
4. Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality, tak vo verejnom ako aj v súkromnom sektore;.
5. Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektora.

Organizácie, ktoré začnú implementovať model CAF, majú ambíciu dosiahnuť výnimočnosť vo svojej výkonnosti a chcú zaviesť kultúru výnimočnosti v organizácii. Efektívne použitie modelu CAF má časom viesť k ďalšiemu rozvoju tohto typu kultúry a myslenia v rámci organizácii.



General Introduction

The content of the CAF 2013 Model

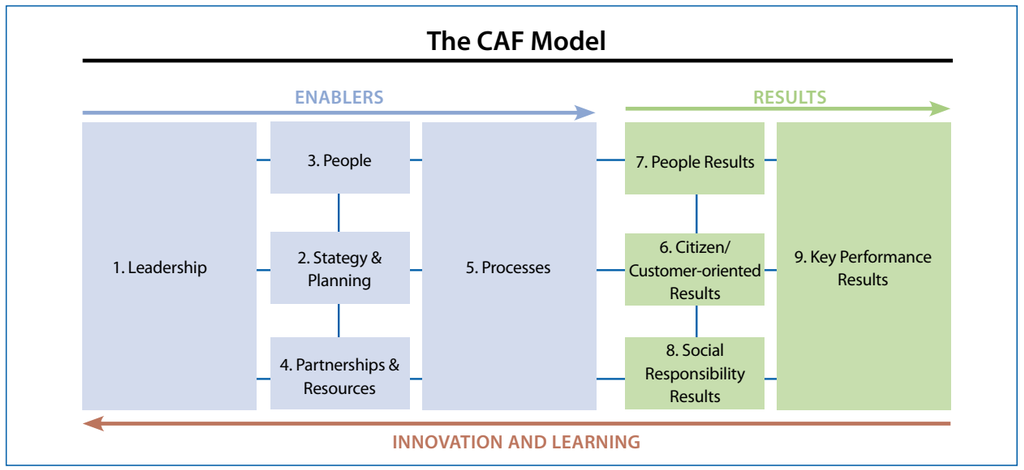
Definition
The Common Assessment Framework **(CAF)** is a **total quality management tool** developed by the public sector for the public sector, inspired by the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM®). It is based on the premise that excellent results in organisational performance, citizens/customers, people and society are achieved through leadership driving strategy and planning, people, partnerships, resources and processes. It looks at the organisation from different angles at the same time: the **holistic approach** to organisation performance analysis.

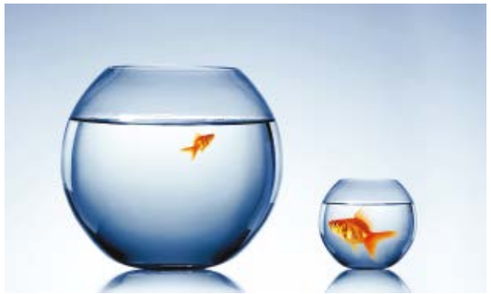
Main purpose
The CAF is available in the public domain, is free of charge and is offered as an **easy-to-use tool** to assist public sector organisations across Europe in using **quality management techniques to improve performance**. The CAF has been designed for use in **all parts of the public sector**, and is applicable to public organisations at the European, national/federal, regional and local level.

The CAF aims to be a catalyst for a full improvement process within the organisation and has five main **purposes**:

1. to **introduce** public administrations into the culture of excellence and the principles of TQM;
2. to guide them progressively to a **fully-fledged PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) cycle**;
3. to facilitate the **self-assessment** of a public organisation in order to obtain a diagnosis and a definition of improvement actions;
4. to act as a **bridge** across the various models used in quality management, both in public and private sectors;
5. to facilitate **bench learning** between public sector organisations.

Organisations that are starting to implement the CAF have the ambition to grow towards excellence in their performance and want to introduce a culture of excellence in the organisation. Effective use of the CAF should, in time, lead to the further development of this type of culture and thinking within the organisation.





Štruktúra deviatich oblastí určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. Kritériá 1 - 5, ktoré sa zaoberajú manažérskymi praktikami, sa nazývajú **predpoklady** (predpokladovými charakteristikami organizácie). Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje ku svojim úlohám za účelom dosiahnutia želaných výsledkov. V kritériách 6 - 9 sa merajú **výsledky** dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom, spoločnosti a kľúčové výsledky výkonnosti prostredníctvom merania vnímania a merania výkonnosti. Každé kritérium sa delí na subkritériá. **28 subkritérií** určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zvážiť pri samohodnotení organizácie. Tieto sú popísané príkladmi, ktoré detailnejšie vysvetľujú obsah subkritérií a navrhujú možné oblasti záujmu s cieľom objasniť, ako organizácia plní požiadavky vyjadrené v subkritériu. Tieto príklady predstavujú množstvo dobrej praxe z celej Európy. Nie všetky uvedené príklady sú relevantné pre každú organizáciu, ale mnoho z nich sa dá považovať za oblasti, ktorým je potrebné venovať sa počas samohodnotenia. Začlenenie záverov zo samohodnotenia predpokladových a výsledkových kritérií do manažérskych praktík predstavuje trvalý cyklus **inovácií a učenia sa**, ktorý sprevádza organizácie na ich ceste k výnimočnosti.

Vnútorné súvislosti v rámci modelu CAF

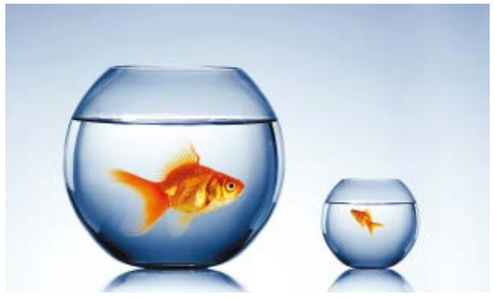
Holistický prístup komplexného manažérstva kvality a modelu CAF znamená nielen to, že všetky aspekty fungovania organizácie sa starostlivo hodnotia, ale i to, že všetky prvky, z ktorých sa skladá, sa navzájom ovplyvňujú. Je potrebné rozlišovať medzi:

- vzťahom príčina - následok; medzi ľavou (predpoklady - príčina) a pravou časťou (výsledky - následok), a
- holistickým vzťahom medzi príčinami (predpoklady).

Prepojenie medzi ľavými a pravými časťami modelu: spočíva vo vzťahu príčina - následok medzi predpokladmi (príčiny) a výsledkami (následkami) rovnako, ako v spätnej väzbe od súčasného k predchádzajúcemu. Overenie prepojení príčiny - následku má pre samohodnotenie základný význam, kde by mala organizácia vždy preskúmať spojitosť medzi daným výsledkami (alebo súborom rovnorodých výsledkov) a dôkazom získaným k relevantnému kritériu a subkritériu na strane predpokladov. Takúto jednotnosť je niekedy zložité overiť kvôli holistickému charakteru organizácie, rozličné príčiny (predpoklady) sa pri tvorbe výsledkov vzájomne ovplyvňujú. V každom prípade je potrebné preskúmať pri samohodnotení primeranú spätnú väzbu, od výsledkov objavujúcich sa na pravej strane ku kritériám na ľavej strane.

Prepojenie medzi kritériami a subkritériami na strane predpokladov: keďže kvalita výsledkov je do veľkej miery ovplyvnená typom a intenzitou vzťahov medzi predpokladmi, tento charakter vzťahu sa musí objasniť samohodnotením. V skutočnosti sa ich intenzita v prípade rôznych organizácií veľmi líši a ich povaha do veľkej miery ovplyvňuje kvalitu organizácie. Výnimočné organizácie sú charakteristické napríklad silným previazaním medzi kritériom 1 a kritériami 2,3,4 a medzi kritériami 4,5.

Prepojenia samozrejme nie sú limitované len úrovňou kritérií. Často sa významná previazanosť vyskytuje aj na úrovni subkritéria.



8 základných princípov výnimočnosti

Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k princípom výnimočnosti pôvodne definovanými EFQM, prenáša ich do kontextu verejného sektora/modelu CAF a má za cieľ zlepšiť na základe týchto princípov výkonnosť organizácií verejnej správy. Princípy vytvárajú rozdiel medzi tradičnými byrokratickými organizáciami verejnej správy a tými, ktoré sú orientované na komplexné manažérstvo kvality.

The nine-box structure identifies the main aspects requiring consideration in any organisational analysis. Criteria 1-5 deal with the managerial practices of an organisation: the so-called **Enablers**. These determine what the organisation does and how it approaches its tasks to achieve the desired results. In criteria 6-9, **Results** achieved in the fields of citizens/customers, people, social responsibility and key performance are measured by perception and performance measurements. Each criterion is further broken down into a list of sub-criteria. The **28 sub-criteria** identify the main issues that need to be considered when assessing an organisation. They are illustrated by **examples** that explain the content of the sub-criteria in more detail and suggest possible areas to address, in order to explore how the administration meets the requirements expressed in the sub-criterion. These examples represent a lot of good practices from all over Europe. Not all of them are relevant for every organisation, but many can be considered as points of attention during self-assessment. Integrating the conclusions from the assessment of the enablers and results criteria into the managerial practices constitutes the continuous **innovation and learning** cycle that accompanies organisations on their way towards excellence.

Cross-functions inside the model

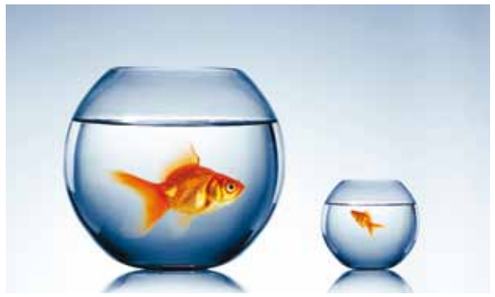
The holistic approach of TQM and CAF does not simply mean that all aspects of the functioning of an organisation are carefully assessed, but also that all the composition elements have a reciprocal impact on each other. A distinction should be made between:

- cause-effect relationship between the left part of the model (the enablers – causes) and the right part (the results – effects); and
- the holistic relationship between the causes (enablers).

Cross-connection between the left and right parts of the model: consists of the cause-effect relationship between the enablers (causes) and the results (effects), as well as the feedback from the latter to the former. Verification of cause-effect links is of fundamental importance in self-assessment, where the organisation should always check for consistency between a given result (or set of homogeneous results) and the 'evidence' collected on the relevant criteria and sub-criteria on the enabler side. Such consistency is sometimes difficult to verify, since due to the holistic character of the organisation, the different causes (enablers) interact with each other when producing results. In any case, the existence of appropriate feedback from results appearing on the right-hand side to the appropriate criteria on the left-hand side should be checked in the assessment.

Cross-connection between criteria and sub-criteria on the enabler side: since the quality of results is to a large extent determined by the type and intensity of the relationships between enablers, this type of relationship *must* be explored in self-assessment. In fact, their intensity varies between different organisations and their nature determines to a large extent the quality of the organisation.

Relationships are obviously not limited to the criteria level; quite often substantial interaction/relationships materialise at sub-criterion level.



The underlying 8 Principles of Excellence

As a tool of Total Quality Management, CAF subscribes to the fundamental concepts of excellence as initially defined by EFQM, translates them to the public sector/CAF context and aims to improve the performance of public organisations on the basis of these concepts. These principles make the difference between the traditional bureaucratic public organisation and the one oriented towards Total Quality.

Princíp 1: Orientácia na výsledky
Organizácia sa zameriava na výsledky. Dosahujú sa výsledky, ktoré sú priaznivé pre všetky zainteresované strany (autority, občanov/zákazníkov, partnerov a zamestnancov pracujúcich v organizácii) vo vzťahu k cieľom, ktoré boli stanovené.

Princíp 2: Zameranie na občana /zákazníka
Organizácia sa zameriava na potreby súčasných, ale zároveň aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zapája ich do vývoja produktov a služieb a zlepšovania svojej výkonnosti.

Princíp 3: Vodcovstvo a stálosť cieľov
Tento princíp spája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stálosťou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia stanovujú jasné poslanie, rovnako ako víziu a hodnoty. Tiež vytvárajú a udržujú vnútorné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zainteresovaní do dosahovania cieľov organizácie.

Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov
Tento princíp vedie organizáciu od perspektívy, že želaný výsledok je možné dosiahnuť účinnejšie, keď sú zodpovedajúce zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze údajov a informácií.

Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a zapojenie
Zamestnanci všetkých úrovní sú podstatou organizácie a ich plné zapojenie umožňuje, aby boli ich schopnosti využité v prospech organizácie. Vklad zamestnancov by mal byť maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a zapojením a vytváraním pracovného prostredia zdieľaných hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a oceňovania.

Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie
Výnimočnosť je výzvou status quo a ovplyvňuje zmenu prostredníctvom trvalého zlepšovania, aby vytvorila inovácie a príležitosti na zlepšovanie. Preto by malo byť trvalé zlepšovanie stálym cieľom organizácie.

Princíp 7: Rozvoj partnerstiev
Organizácie verejného sektora potrebujú ostatných, aby dosahovali svoje ciele a preto by mali rozvíjať a udržovať partnerstvá s pridanou hodnotou. Organizácia a jej dodávatelia sú nezávislí a vzájomne výhodné vzťahy zvyšujú schopnosť oboch, vytvárať hodnotu.

Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť
Organizácie verejného sektora musia prijať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a pokúsiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

Princípy výnimočnosti sú začlenené do štruktúry modelu CAF Model a trvalé zlepšovanie deviatich kritérií prinesie po čase organizáciu na vyššiu úroveň zrelosti. Pre každý princíp boli vytvorené štyri úrovne zrelosti, aby mala organizácia predstavu o svojej ceste k výnimočnosti. Viac informácií o uvedených úrovniach je možné nájsť v príručke Externá spätná väzba modelu CAF na strane 14.

Principle 1: Results orientation
The organisation focuses on results. Results are achieved which please all of the organisation's stakeholders (authorities, citizens/customers, partners and people working in the organisation) with respect to the targets that have been set.

Principle 2: Citizen/Customer focus
The organisation focuses on the needs of both, present as well as potential citizens/customers. It involves them in the development of products and services and the improvement of its performance.

Principle 3:
Leadership and constancy of purpose
This principle couples visionary and inspirational leadership with constancy of purpose in a changing environment. Leaders establish a clear mission statement, as well as a vision and values; they also create and maintain the internal environment in which people can become fully involved in realising the organisation's objectives.

Principle 4: Management by processes and facts
This principle guides the organisation from the perspective that a desired result is achieved more efficiently when related resources and activities are managed as a process and effective decisions are based on the analysis of data and information.

Principle 5:
People development and involvement
People at all levels are the essence of an organisation and their full involvement enables their abilities to be used for the organisation's benefit. The contribution of employees should be maximised through their development and involvement and the creation of a working environment of shared values and a culture of trust, openness, empowerment and recognition.

Principle 6: Continuous learning, innovation and improvement
Excellence is challenging the status quo and effecting change by continuous learning to create innovation and improvement opportunities. Continuous improvement should therefore be a permanent objective of the organisation.

Principle 7: Partnership development
Public sector organisations need others to achieve their targets and should therefore develop and maintain value-adding partnerships. An organisation and its suppliers are interdependent, and a mutually beneficial relationship enhances the ability of both to create value.

Principle 8: Social responsibility
Public sector organisations have to assume their social responsibility, respect ecological sustainability and try to meet the major expectations and requirements of the local and global community.

These principles of Excellence are integrated into the structure of the CAF Model and the continuous improvement of the nine criteria will in time bring the organisation to a high level of maturity. For each principle, four levels of maturity have been worked out so that an organisation can have an idea of its way forward towards excellence. For more information on these levels we refer to the description of the Procedure on CAF External Feedback (PEF) on page 14.

Spoločné hodnoty európskeho verejného sektora
Okrem špecifickej interpretácie princípov výnimočnosti pre verejný sektor, má manažérstvo vo verejnej správe a kvalita vo verejnom sektore v porovnaní so súkromným sektorom množstvo špecifických charakteristík. Tie vychádzajú zo základných spoločných európskych sociálno-politických predpokladov, kultúry a tradície verejnej správy: zákonnosť (demokratická, parlamentná), princíp právneho štátu a etické správanie, založené na všeobecných hodnotách a princípoch ako sú otvorenosť, zodpovednosť, spoluúčasť, rôznosť, rovnosť, sociálna spravodlivosť, solidarita, spolupráca a partnerstvá – všetky aspekty, ktoré je potrebné vziať do úvahy počas hodnotenia.

Hoci sa model CAF primárne zameriava na hodnotenie manažérstva výkonnosti a identifikáciu jej organizačných príčin na realizáciu zlepšovania, konečným cieľom je poskytnutie podpory dobrej správy vecí verejných.

Významnosť dôkazov a meraní
Samohodnotenie a zlepšovanie organizácií verejnej správy je nerealizovateľné bez spoľahlivých informácií vrátane rôznych funkcií organizácie. Model CAF povzbudzuje organizácie verejnej správy, aby získavali a využívali informácie. Veľmi často sa stáva, že tieto informácie nie sú pri prvom samohodnotení dostupné. Preto sa model CAF často považuje za nultý stupeň merania. Stanovuje oblasti, v ktorých je nevyhnutné zaviesť merania. Čím ďalej sa organizácia na ceste trvalého zlepšovania dostane, tým viac bude systematicky a komplexnejšie zhromažďovať a riadiť informácie interne aj externe.

Spoločný jazyk s pomocou slovníka
Keď je porovnávaný jazyk modelu s manažérskym jazykom, pre veľa organizácií verejného sektora je ťažké ho pochopiť. Model CAF vytvára spoločný jazyk, ktorý umožňuje zamestnancom a manažérom diskutovať o organizačných záležitostiach konštruktívnym spôsobom. Podporuje dialóg a bench learning medzi organizáciami verejnej správy na európskej úrovni práve prostredníctvom spoločného jazyka, ktorý je jednoduchý a zrozumiteľný pre všetkých úradníkov. Na podporu uvedeného a aby sa vyhlo nedorozumeniam, slovník na konci príručky má pomôcť tým, že poskytne presnejšiu definíciu hlavných výrazov a pojmov.

Čo je nové v modeli CAF 2013?
Používatelia predchádzajúcej verzie modelu CAF nebudú mať problém nájsť si svoju cestu k verzii 2013. Model je zložený z 9 kritérií a 28 subkritérií, ale niektoré boli preformulované. Tabuľka v prílohe porovnáva štruktúru modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013. Hlavné zmeny nájdete v kritériu 5, kde boli dve subkritériá spojené do jedného a bolo vytvorené jedno nové. Všetky príklady boli preskúmané a prispôsobené zmenám v štruktúre. Slovník bol v súlade s tým upravený. 8 princípov výnimočnosti pre verejný sektor je jasne zadefinovaných a v rámci Externej spätnej väzby modelu CAF boli vytvorené úrovne zrelosti.

Ako používať model CAF 2013

Organizácie môžu voľne prispôsobiť implementáciu modelu svojim špecifickým potrebám a okolnostiam kontextu; hoci sa odporúča implementovať štruktúru modelu s deviatimi kritériami a 28 subkritériami, rovnako ako používanie jedného z panelov bodového hodnotenia podľa návodu na implementáciu.

Návod na implementáciu
Používanie modelu CAF Model je pre každú organizáciu proces učenia sa. Ale zo získaných skúseností počas rokov implementácie môže profitovať každý nový používateľ modelu. 10-krokový plán implementácie bol vytvorený, aby pomohol organizáciám používať ho najefektívnejším a najúčinnejším spôsobom zohľadňujúc rady národných expertov modelu CAF. Nasledujú hlavné kroky. Detailnejšie vysvetlenie nájdete v príručke.

Úloha systému bodového hodnotenia
Jedným z povinných prvkov modelu CAF je bodové hodnotenie. Kým najdôležitejším výstupom samohodnotenia je objavenie silných stránok a oblastí na zlepšovanie, systém bodového hodnotenia vytvorený v modeli CAF má špecifickú funkciu, ale nemal by byť hlavným zameraním.

Common European public sector values
Besides the specific interpretation of the principles of excellence for the public sector, public management and quality in the public sector have a number of unique conditions in comparison with the private sector. They presume basic preconditions common to our European socio-political and administrative culture: legitimacy (democratic and parliamentary), the rule of law and ethical behaviour based on common values, and principles such as openness, accountability, participation, diversity, equity, social justice, solidarity, collaboration and partnerships – all aspects which are to be taken into consideration during the assessment.

Although CAF primarily focuses on the evaluation of performance management and the identification of its organisational causes to make improvement possible, the ultimate goal is to contribute to good governance.

Importance of evidence and measurements
Self-assessment and improvement of public organisations is very difficult without reliable information concerning the different functions of the organisation. CAF stimulates public sector organisations to gather and use information, but very often this information is not available at a first self-assessment. This is why CAF is often considered to be a zero-base measurement. It indicates the areas where it is essential to start measuring. The more an administration progresses towards continuous improvement, the more it will systematically and progressively collect and manage information, both internally and externally.

A common language with the support of a glossary
When confronted with a managerial language, many public sector organisations find it difficult to understand. CAF creates a common language that allows staff and managers in an organisation to discuss organisational issues together in a constructive way. It promotes the dialogue and the bench learning among public administrations at European level through this common language, which is simple and understandable to all civil servants. To support this and to avoid misunderstanding, the glossary at the end of the brochure is there to assist by providing a more precise definition of the main terms and concepts.

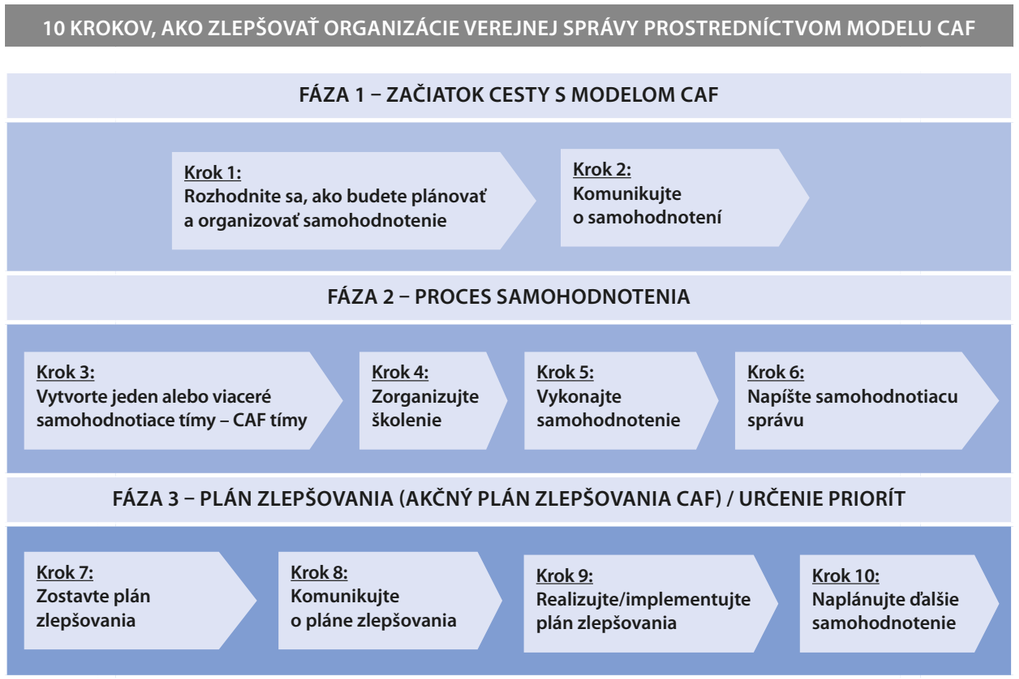
What's new in the CAF 2013?
Users of previous CAF versions will not find it too difficult to find their way around the 2013 version. The model is still composed of 9 criteria and 28 sub-criteria, but some have been reformulated. A table in attachment compares the structure of the CAF 2006 and CAF 2013 models. The major changes are to be found in criterion 5, where two sub-criteria have been merged and a new one has been created. All the examples have been reviewed and adapted to the changes in the structure. The glossary has been updated accordingly. The 8 Principles of Excellence for the public sector are now clearly defined and the maturity levels worked out in the context of the Procedure on External Feedback.

How to use the CAF 2013 Model

Organisations are free to adapt the implementation of the model to their specific needs and contextual circumstances; however, the structure of the model, with the 9 criteria and the 28 sub-criteria, as well as the use of one of the assessment panels is strongly recommended as it is to implement the process following the given guidelines.

The guidelines for implementation
Using the CAF Model is a learning process for each organisation. However, the lessons learned over several years of implementation can profit every new user. A 10-step implementation plan was therefore developed to help organisations use it in the most efficient and effective way, reflecting the advice of the CAF national experts. What follows are the main points. A more detailed explanation can be found in the brochure.

Role of the scoring system
Whilst the discovery of strengths and areas for improvement and the linked improvement actions are the most important outputs of the self-assessment, the scoring system developed in CAF has a specific function but should not be the main focus.



Pridelenie bodového hodnotenia každému subkritériu a kritériu modelu CAF má tieto štyri ciele:

1. poskytnúť námet pre nasmerovanie zlepšovacích aktivít;
2. merať vlastný pokrok;
3. určiť najlepšiu prax identifikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov;
4. napomôcť pri hľadaní relevantných partnerov, od ktorých sa bude organizácia učiť.

Ponúknuté sú dva systémy bodového hodnotenia. „Klasické bodové hodnotenie" a „bodové hodnotenie pre pokročilých." Bližšie informácie sú uvedené v kapitole Bodové hodnotenie a panely hodnotenia.

Ako získať podporu pri používanie modelu CAF 2013

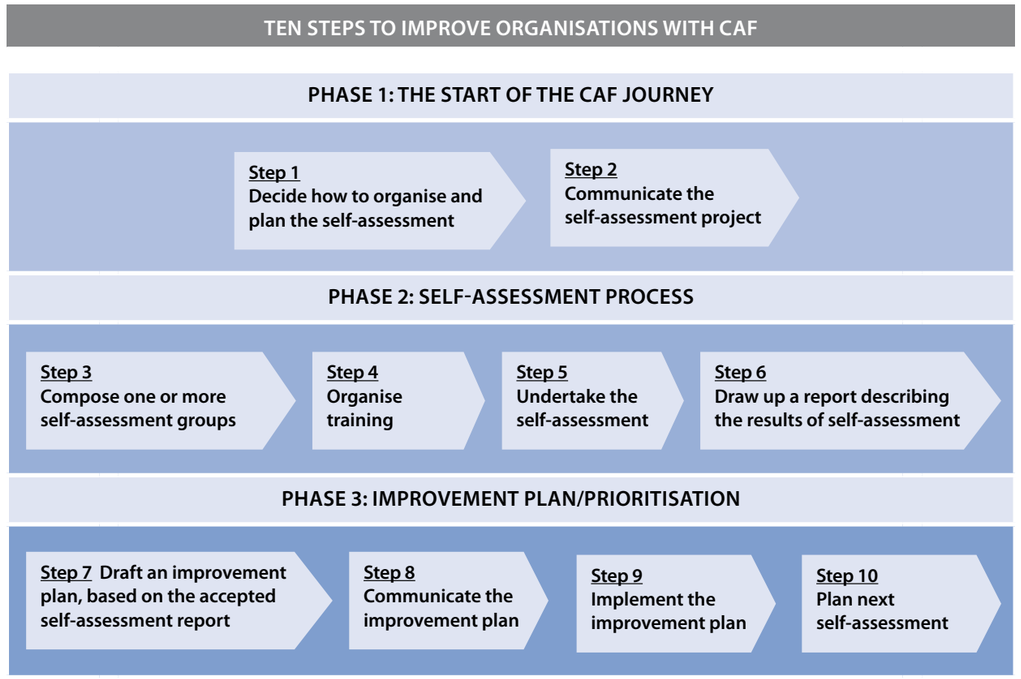
Informácie a technická pomoc

Na základe rozhodnutia generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu bola v roku 2001 vytvorená sieť národných korešpondentov modelu CAF, rovnako ako Informačné centrum modelu CAF. V skutočnosti je práve táto sieť zodpovedná za vytvorená a následný rozvoj modelu na európskej úrovni. Pravidelne sa diskutujú nové nástroje a stratégie rozširovania modelu CAF. Organizuje európske podujatia používateľov modelu CAF takmer každé dva roky, počas ktorých sa diskutuje dobrá prax a vymieňajú nápady.

V členských krajinách rozvíjajú národní korešpondenti vhodné iniciatívy pre motiváciu a podporu používania modelu CAF vo svojich krajinách. Aktivity sa odlišujú vytvorením od národných informačných centier až po webové stránky – od národných k regionálnych projektov alebo programov, k národným cenám alebo konferenciám kvality založeným na modeli.

Informačné centrum modelu CAF (CAF RC) pri Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA) v Maastrichte koordinuje sieť a spravuje webovú stránku CAF www.eipa.eu/caf.

Webová stránka CAF je odrazovým bodom na získanie všetkých dostupných informácií o modeli CAF, na registráciu používateľov modelu CAF a získanie informácií o používateľoch modelu CAF, alebo na použitie e-nástroja modelu CAF – elektronického nástroja, ktorý podporuje proces samohodnotenia. Napríklad tu môžete nájsť 22 jazykových verzií modelu CAF, informácie o národných korešpondentov modelu CAF, všetky relevantné publikácie o modeli, podujatia, ktoré sa organizujú na národnej a európskej úrovni, oznámenia o školeniach organizovaných EIPA o modeli CAF a súvisiace záležitosti TQM.



Allocating a score to each sub-criterion and criterion of the CAF model has four main aims:

1. to give an indication of the direction to follow for improvement activities;
2. to measure your own progress;
3. to identify good practices as indicated by high scoring for Enablers and Results;
4. to help the organisation to find valid partners to learn from.

Two ways of scoring are proposed. The 'classical CAF scoring' and the 'fine-tuned CAF scoring'. More information is given in the chapter on scoring.

How to get support in using CAF 2013

Information and technical assistance

In 2001, a network of national CAF correspondents, as well as a CAF Resource Centre (CAF RC) were created following the decision of the Directors-General in charge of public service. In fact, this network is responsible at European level for the development and follow up of the model. It periodically discusses new tools and strategies for the dissemination of the CAF. It organises a European CAF Users Event almost every two years, in which users discuss good practices and exchange ideas.

In the Member States, the national correspondents develop appropriate initiatives to stimulate and support the use of the model in their countries. Activities vary from the creation of national resource centres to dedicated websites – from national or regional projects or programmes, to national awards or quality conferences based on the model.

The CAF Resource Centre (CAF RC), at the European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht (NL) is in charge of the coordination of the network and manages the CAF website www.eipa.eu/caf.

The CAF website is the starting and access point for finding all relevant information about the CAF, for registering as a CAF user and finding information on CAF users, or for using the CAF e-Tool – an electronic instrument that supports the self-assessment process. For example, you can also find: the 22 language versions of the CAF Model, information on the national CAF correspondents, all relevant publications on the model, events that are organised at national and European level, announcements of training delivered by EIPA on CAF, and the related TQM issues.

Externá spätná väzba modelu CAF
Aby sa umožnilo organizáciám implementujúcim model CAF vidieť výsledky svojho úsilia a získavať spätnú väzbu, poskytuje model CAF Externú spätnú väzbu, ktorá poskytuje spätnú väzbu o zavádzaní komplexného manažérstva kvality s modelom CAF. Proces spätnej väzby – aplikovateľný na dobrovoľnej báze s cieľom ďalej podporiť používateľov modelu CAF na ich ceste ku kvalite, zviditeľniť ich úsilie interne aj externe. Súvisí to nielen s procesom samohodnotenia, ale tiež s cestou potom, ktorú si organizácia vybrala, aby získala výnimočnosť na dlhé obdobie a bola založená na princípoch výnimočnosti.

Cieľom Externej spätnej väzby modelu CAF je dosiahnuť nasledovné ciele:
1. Podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu.
2. Zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF.
3. Podporiť a oživiť entuziazmus pre trvalé zlepšovanie v organizácii.
4. Propagovať hodnotenie kolegami a bench learning.
5. Ocenenie organizácií, ktoré začali svoju cestu trvalého zlepšovania, aby dosiahli výnimočnosť efektívnym spôsobom bez posudzovania toho, akú úroveň výnimočnosti dosiahli.
6. Podporovať zapájanie používateľov modelu CAF do úrovní výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality

Je založená na troch pilieroch
Pilier 1: Proces samohodnotenia
Pilier 2: Proces zlepšovania
Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii

Organizácie, ktoré implementovali model CAF efektívne, môžu získať európsky titul 'Efektívny používateľ modelu CAF', ktorý je platný dva roky. Externá spätná väzba modelu CAF udeľovanie titulu Efektívny používateľ modelu CAF je zodpovednosťou každého členského štátu. Vytvárajú praktické postupy založené na spoločnom rámci, ale svojím vlastným tempom. Organizácie, ktoré chcú požiadať o udelenie titulu, by sa mali vopred informovať o existujúcich možnostiach v danej krajine.

Viac informácií nájdete na webovej stránke CAF:

www.eipa.eu/CAF

The CAF External Feedback Procedure
To enable public sector organisations applying CAF to see the results of their efforts and to obtain feedback, the CAF offers an External Feedback Procedure which provides external feedback on the introduction of total quality management with CAF. This feedback procedure – to be applied on a voluntary basis – aims to further support CAF users in their journey towards quality, making their efforts visible, both internally and externally. It relates not only to the self-assessment process, but also to the way forward chosen by organisations in order to attain excellence in the long run, and is based upon the principles of excellence.

The CAF External Feedback aims to achieve the following objectives:
1. Support the quality of the CAF implementation and its impact on the organisation.
2. Find out if the organisation is installing TQM values as the result of the CAF application.
3. Support and renew enthusiasm in the organisation for continuous improvement.
4. Promote peer review and bench learning.
5. Reward organisations that have started the journey towards continuous improvement to achieve excellence in an effective way, without judging their obtained level of excellence.
6. Facilitate the participation of CAF users in the EFQM Levels of Excellence.

It is built upon the following three pillars:
Pillar 1: The process of self-assessment.
Pillar 2: The process of improvement actions.
Pillar 3: The TQM maturity of the organisation.

Organisations that have used CAF in an effective way can be awarded the European 'Effective CAF User' label, which is valid for two years. The CAF External Feedback Procedure and the CAF Effective User Label are under the responsibility of the Member States. They create the practical modalities based on a commonly agreed framework, but at their own rhythm. Organisations who wish to apply for the CAF label should inform themselves beforehand about the existing possibilities in their country.

More information is available on the CAF website:

www.eipa.eu/CAF

Kritériá predpokladov

Kritériá 1 - 5 sa zaoberajú manažérskymi praktikami a nazývajú sa „Predpoklady“. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k vlastným úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov. Hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov by malo byť založené na paneli hodnotenia predpokladov (pozri Bodové hodnotenie a panely hodnotenia).

15

Enablers Criteria

Criteria 1-5 deal with the managerial practices of an organisation, the so-called ‘Enablers’. These determine what the organisation does and how it approaches its tasks to achieve the desired results. The assessment of actions relating to the Enablers should be based on the Enablers Panel (see CAF Scoring and Assessment Panels).

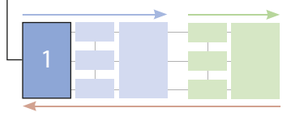
Kritérium 1: Vodcovstvo

Subkritérium 1.1
Smerovanie organizácie rozvojom poslania, vízie a hodnôt.

Subkritérium 1.2
Manažérstvo organizácie, vlastnej výkonnosti a trvalého zlepšovania.

Subkritérium 1.3
Motivácia a podporovanie zamestnancov v organizácii a pôsobenie ako vzor správania sa.

Subkritérium 1.4
Manažérstvo efektívnych vzťahov s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami.



V rôznych oblastiach politík v typickom demokratickom systéme robia volení politici strategické rozhodnutia a stanovujú ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Vodcovstvo organizácií verejnej správy pomáha politickým predstaviteľom pri formulovaní verejných politík tým, že im poskytujú radu založenú na základe vlastnej skúsenosti v príslušnej oblasti. Tiež je zodpovedné za implementáciu a realizáciu verejných politík. Model CAF jasne rozlišuje medzi úlohou politického vodcovstva a vodcami/manažérmi organizácií verejnej správy, zatiaľ čo zdôrazňuje dobrú spoluprácu medzi oboma stranami s cieľom dosiahnuť výsledky politík.

Kritérium 1 sa zameriava na správanie ľudí vo vedení organizácie: vodcovstvo. Ich práca je komplexná. Ako dobrí vodcovia majú vytvárať jasný a jednotný cieľ organizácie. Ako manažéri vytvárajú prostredie, v ktorom organizácia a jej zamestnanci môžu vyniknúť a zabezpečujú fungovanie vhodných riadiacich mechanizmov. Ako sprostredkovatelia podporujú zamestnancov v ich organizácii a zabezpečujú efektívne vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami, zvlášť s politickou hierarchiou.

17

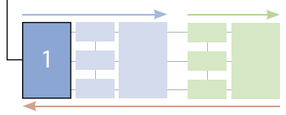
Criterion 1: Leadership

Sub-criterion 1.1
Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values

Sub-criterion 1.2
Manage the organisation, its performance and its continuous improvement

Sub-criterion 1.3
Motivate and support people in the organisation and act as a role model

Sub-criterion 1.4
Manage effective relations with political authorities and other stakeholders



In a representative democratic system, elected politicians make the strategic choices and define the goals they want to achieve in different policy areas. The leadership of public sector organisations assists political authorities in formulating public policies by giving advice based on its expertise in the field. It is responsible for the implementation and realisation of the public policies. CAF makes a clear distinction between the role of the political leadership and that of the leaders/managers of the public organisations, whilst emphasising the importance of good collaboration between both actors in order to achieve the policy results.

Criterion 1 focuses on the behaviour of the people in charge of the organisation: the leadership. Their job is complex. As good leaders, they should create clarity and unity of purpose for the organisation. As managers, they establish an environment in which the organisation and its people can excel, and they ensure the functioning of an appropriate steering mechanism. As facilitators they support the people in their organisation and assure effective relationships with all stakeholders, in particular with the political hierarchy.

Hodnotenie

Posúďte, čo robí vodcovstvo organizácie, aby:

1 Subkritérium 1.1
Poskytlo organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt

Vodcovstvo zabezpečuje, že organizácia je riadená jasným poslaním, víziou a základnými hodnotami. To znamená, že rozvíjajú poslanie (prečo sme tu/na čo sme splnomocnení), vízia (kam chceme ísť/ aké sú naše ambície) a hodnoty (ako riadia vlastné správanie), ktoré sa požadujú pre dlhodobý úspech organizácie. Komunikujú ich a zabezpečujú ich realizáciu. Každá organizácia verejnej správy potrebuje hodnoty, ktoré vytvárajú rámec pre všetky činnosti organizácie – hodnoty v súlade s vlastným poslaním a víziou. Ale naviac je potrebné venovať zvláštnu pozornosť hodnotám, ktoré majú špecifický význam v organizáciách verejnej správy. Ešte viac než súkromné spoločnosti, ktoré závisia od pravidiel trhovej ekonomiky, organizácie verejnej správy musia aktívne zastávať hodnoty ako sú demokracia, zákonné pravidlá, zameranie na občana, rôznosť a rodová rovnosť, spravodlivé pracovné prostredie, prevencia voči zakorenenej korupcii, spoločenská zodpovednosť a antidiskriminácia: hodnoty, ktoré sú v rovnakom čase vzorom pre celú spoločnosť. Vodcovstvo vytvára podmienky na spojenie všetkých týchto 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).
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).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

2 Subkritérium 1.2
Manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie

Vodcovia vytvárajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva organizácie. Vhodná organizačná štruktúra s jasnými zodpovednosťami zamestnancov na všetkých úrovniach; rovnako ako definované manažérstvo, podporné a hlavné procesy mali by garantovať efektívnu realizáciu stratégie organizácie s ohľadom na výstupy a dôsledky. Manažérstvo výkonnosti sa zakladá na definovaní merateľných cieľov zohľadňujúc výstupy a dôsledky činností organizácie. Výkonnosť integrovaných systémov manažérstva kombinuje výstupy a dôsledky so zdrojmi, aby sa predpokladalo riadenie na základe racionálnych dôkazov. To zahŕňa pravidelné preskúmavanie výkonnosti a dôsledkov.

Assessment

Consider what the organisation's leadership is doing to…

1 Sub-criterion 1.1
Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values

The leadership ensures that the organisation is driven by a clear mission, vision and core values. This means that they develop the mission (why do we exist/what is our mandate?), the vision (where do we want to go/what is our ambition?) and the values (what steers our behaviour?) required for the organisation's long-term success. They communicate them and ensure their realisation. Every public organisation needs values that build the framework for all activities of the organisation – values in line with its mission and vision. But in addition, particular attention has to be paid to the values which are of special importance in a public sector organisation. Even more so than private companies which depend on the rules of the market economy, public sector organisations actively have to uphold values such as democracy, rule of law, citizen focus, diversity and gender equity, fair working environment, embedded corruption prevention, social responsibility and anti-discrimination: values that at the same time provide a role model for the whole of society. Leadership creates the conditions to embody these values.

Examples
1. Formulating and developing the mission and the vision of the organisation, involving relevant stakeholders and employees.
2. Establishing a value framework aligned with the mission and vision of the organisation, respecting the general public sector value framework.
3. Ensuring the wider communication of the mission, vision, values, strategic and operational objectives to all employees in the organisation and to other stakeholders.
4. Periodically reviewing the mission, vision and values, reflecting changes in the external environment (e.g. political, economical, socio-cultural, technological (PEST analysis) and demographic environment).
5. Developing a management system that prevents unethical behaviour, but also supports staff in dealing with ethical dilemmas that appear when different values of the organisation are in conflict.
6. Managing prevention of corruption by identifying potential areas of conflict of interest and providing guidelines for employees on how to deal with them.
7. Strengthening mutual trust, loyalty and respect between leaders/managers/ employees (e.g. by monitoring the continuity of the mission, vision and values and by re-evaluating and recommending norms of good leadership).

[Award a score using the Enablers Panel]

2 Sub-criterion 1.2
Manage the organisation, its performance and its continuous improvement

Leaders develop, implement, and monitor the organisation's management system. An appropriate organisational structure with clear responsibilities for all levels of staff, as well as defined management, support and core processes, should guarantee the efficient realisation of the organisation's strategy for outputs and outcomes.

The performance management is based on defined measurable targets reflecting outputs and outcomes of the organisation's activities. Integrated performance management systems combine outputs and outcomes with resources to enable guidance based on rational evidence. It allows regular reviewing of performance and results.

Vodcovia zodpovedajú za zlepšovanie výkonnosti. Pripravujú organizáciu na budúcnosť organizovaním zmien nevyhnutných pre plnenie ich poslania. Inicializácia procesu trvalého zlepšovania je kľúčovým cieľom manažérstva kvality. Vodcovia zakladajú podstatu trvalého zlepšovania zabezpečením otvorenej kultúry pre inovácie a učenie sa.

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).
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.
7. Vytvorenie vhodných podmienok pre projektové a procesné manažérstvo a tímovú prácu.
8. Vytváranie podmienok pre efektívnu internú a externú spoluprácu, chápajúc 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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

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

Svojím osobným správaním a manažérstvom ľudských zdrojov, motivujú a podporujú vodcovia svojich zamestnancov. Pôsobením v úlohe vzorov, odzrkadľujú vodcovia určené ciele a hodnoty, povzbudzujúc zamestnancov, aby konali rovnakým spôsobom. Vodcovia podporujú svojich zamestnancov v tom, aby dosiahli svoje ciele splnením vlastných povinností. Transparentný štýl vodcovstva založený na vzájomnej spätnej väzbe, dôvera a otvorená komunikácia motivuje zamestnancov, aby prispievali k úspechu organizácie. Okrem týchto príkladov osobného správania sa môžeme vo vodcovstve a systéme manažérstva nájsť ústredné faktory motivácie a podpory zamestnancov. Delegovanie právomocí a zodpovedností, vrátane zodpovedania sa, je hlavný manažérsky základ pre motivovaných zamestnancov. Príležitosti pre osobný rozvoj a učenie sa a tiež systémy uznania a oceňovania sú rovnako motivačné faktory.

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.
5. Poskytovanie spätnej väzby všetkým zamestnancom, aby sa zlepšila výkonnosť tímov a jednotlivcov.
6. Stimulovanie, povzbudzovanie a splnomocňovanie zamestnancov prostredníctvom

Leaders are responsible for improving performance. They prepare for the future by organising the changes necessary to deliver its mission. The initiation of a continuous improvement process is a core target of quality management. Leaders set the ground for continuous improvement by ensuring an open culture for innovation and learning.

Examples

1. Defining appropriate managerial structures (levels, functions, responsibilities and competencies) and ensuring a system for managing processes and partnerships in accordance with strategy, planning and needs and expectations of stakeholders.
2. Identifying and setting priorities for necessary changes regarding the structure, the performance and the management of the organisation.
3. Defining measurable output and outcome targets for all levels and areas of the organisation, balancing the needs and expectations of different stakeholders in accordance with customers' differentiated needs (e.g. gender mainstreaming, diversity).
4. Developing a management information system with input from the risk management and internal control system and the permanent monitoring of the organisation's achievement of strategic and operational goals (e.g. Balanced Scorecard).
5. Applying the principles of TQM and installing systems of quality management/certification such as CAF or EFQM or ISO 9001.
6. Formulating and aligning the e-Government strategy with the strategic and operational objectives of the organisation.
7. Creating appropriate conditions for process and project management and teamwork.
8. Creating conditions for effective internal and external communication, with communication being one of the most important critical success factors of an organisation.
9. Demonstrating leaders' commitment to continuous organisational improvement and innovation through the promotion of a culture of innovation, as well as continuous improvement thereby encouraging feedback from employees.
10. Communicating the reasons for change initiatives and their expected effects to employees and relevant stakeholders.

[Award a score using the Enablers Panel]

3 Sub-criterion 1.3
Motivate and support people in the organisation and act as a role model

Through their personal behaviour and their human resource management, leaders motivate and support the employees. Acting as role models, the leaders reflect the established objectives and values, encouraging employees to act in the same way. Employees are supported by the leaders to reach their targets by carrying out their duties. A transparent style of leadership based on mutual feedback, trust and open communication motivates people to contribute to the organisation's success. Besides these issues of personal behaviour, central factors for motivation and support of employees can also be found in the organisation's leadership and management system. Delegation of competences and responsibilities, including accountability, is the main managerial basis for motivated people. Opportunities for personal development and learning as well as recognition and rewarding systems are also motivating factors.

Examples

1. Leading by example, thus personally acting in accordance with established objectives and values.
2. Promoting a culture of mutual trust and respect between leaders and employees with proactive measures to counter any kind of discrimination.
3. Informing and consulting employees regularly on key issues related to the organisation.
4. Supporting employees in carrying out their duties, plans and objectives to enhance the achievement of overall organisational objectives.
5. Providing feedback to all employees to improve the performance of teams and individuals.
6. Stimulating, encouraging and empowering the employees through the delegation of

3 Subkritérium 1.3
Motivovalo a podporovalo zamestnancov v organizácii a pôsobilo ako vzor správania sa (pokračovanie)

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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

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

Vodcovia zodpovedajú za manažérstvo vzťahov so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami, ktoré majú záujem na organizácii alebo jej činnostiach. Potom vedúci manažéri verejnej správy zameriavajú dialóg s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami. Vo verejnej správe vodcovstvo je prepojené medzi organizáciou a politickými predstaviteľmi. Toto subkritérium opisuje jeden z hlavných rozdielov medzi verejnou správou a súkromnými organizáciami. Organizácie verejného sektora sa majú zamerať na vzťahy s politickými predstaviteľmi z rôznych perspektív. Na jednej strane jednotliví politici môžu mať vodcovskú funkciu a ako takí – spoločne s vodcami organizácie – formulujú ciele. V tomto prípade organizácie verejnej správy fungujú ako manažérske orgány politických predstaviteľov. Na druhej strane politickí predstavitelia sa môžu objaviť ako špecifická skupina zainteresovaných strán, aby s nimi pôsobila.

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.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

3 Sub-criterion 1.3
Motivate and support people in the organisation and act as a role model [continued]

authority, responsibilities and competencies, including accountability.
7. Promoting a learning culture and stimulating employees to develop their competences.
8. Demonstrating personal willingness of leaders/managers to welcome recommendations/proposals from employees by reacting to constructive feedback.
9. Recognising and rewarding the efforts of teams and individuals.
10. Respecting and addressing individual needs and personal circumstances of employees.

[Award a score using the Enablers Panel]

4 Sub-criterion 1.4
Manage effective relations with political authorities and other stakeholders

Leaders are responsible for managing relationships with all relevant stakeholders who have an interest in the organisation or its activities. Therefore, the public managers lead a focused dialogue with political authorities and the other stakeholders. In the public sector, leadership is the interface between the organisation and the political authorities. This sub-criterion describes one of the main differences between public sector and private organisations. Public sector organisations have to focus on relations with political authorities from different perspectives. On the one hand, individual politicians can have a leadership function as they – together with the public sector organisation leaders – formulate targets. In this way, public sector organisations act as managing bodies of the political authorities. On the other hand, political authorities can occur as a specific group of stakeholders to be dealt with.

Examples
1. Developing a stakeholders' analysis, defining their major actual and future needs, and sharing these findings with the organisation.
2. Assisting the political authorities in defining the public policies related to the organisation.
3. Identifying and incorporating the public policies relevant to the organisation.
4. Ensuring that objectives and goals on output and outcome of the organisation are aligned with the public policies and political decisions, and concluding agreements with the political authorities on the related resources required.
5. Involving political and other stakeholders in the development of the organisation's management system.
6. Maintaining proactive and regular relations with the political authorities from the appropriate executive and legislative areas.
7. Developing and maintaining partnerships and networks with important stakeholders (citizens, Non-Government Organisations (NGOs), interest groups and professional associations, industry, other public authorities, etc.).
8. Taking part in the activities of professional associations, representative organisations and interest groups.
9. Building and raising the public awareness, reputation and recognition of the organisation and its services.
10. Developing a product and service targeted concept of marketing that focuses on the stakeholders.

[Award a score using the Enablers Panel]

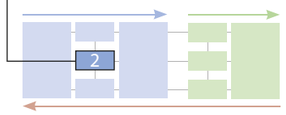
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Subkritérium 2.1
Zhromažďovanie informácií týkajúcich sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantných manažérskych informácií.

Subkritérium 2.2
Rozvoj stratégie a plánovania, berúc do úvahy zhromaždené informácie.

Subkritérium 2.3
Komunikácia a zavádzanie stratégie a plánovania v celej organizácii a pravidelné preskúmavanie.

Subkritérium 2.4
Plánovanie, zavádzanie a preskúmavanie inovácie a zmeny.



Implementácia poslania a vízie organizácie verejnej správy vyžaduje definíciu „spôsobu napredovania“, ktorý chce organizácia dodržiavať, stanovenie cieľov, ktoré potrebuje dosiahnuť a spôsob, ktorým chce merať pokrok. To si vyžaduje jasnú stratégiu. Určenie strategických cieľov zahŕňa výber, určenie priorít založených na verejných politikách a cieľoch a potrebách iných zainteresovaných strán, berúc do úvahy dostupné zdroje. Stratégia definuje výstupy (produkty a služby) a výsledky (dopad), ktoré chce dosiahnuť, naproti tomu zvažuje kritické faktory úspechu.

Stratégia potrebuje, aby bola prevedená do plánov, programov, operatívnych cieľov a merateľných zámerov tak, že môže byť úspešne realizovaná. Monitorovanie a nasmerovanie má byť súčasťou plánovania, rovnako, ako byť pozorné k potrebe po modernizácii a zlepšovaní, ktoré podporujú organizáciu v zlepšovaní vlastného fungovania. Kritické monitorovanie implementácie stratégie a plánovania má viesť k aktualizácii a modifikácii kedykoľvek je to potrebné.

21

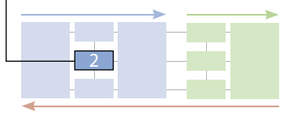
Criterion 2: Strategy and Planning

Sub-criterion 2.1
Gather information on the present and future needs of stakeholders as well as relevant management information

Sub-criterion 2.2
Develop strategy and planning, taking into account the gathered information

Sub-criterion 2.3
Communicate and implement strategy and planning in the whole organisation and review it on a regular basis

Sub-criterion2.4
Plan, implement and review innovation and change



Implementing the mission and vision of a public organisation requires the definition of the ‘way forward’ which the organisation wants to follow, the setting of the goals it needs to achieve and the way it wants to measure progress. It demands a clear strategy. Setting strategic objectives includes making choices, setting priorities based on the public policies and objectives and the other stakeholders’ needs, taking into account the available resources. The strategy defines the outputs (products and services) and outcomes (impact) it wants to obtain, whilst taking into account relevant critical success factors.

The strategy needs to be translated into plans, programmes, operational objectives and measurable targets so that it can be successfully executed. Monitoring and steering should be part of the planning, as well as being attentive to the need for modernisation and innovation, which supports the organisation in improving its functioning. Critically monitoring the implementation of the strategy and planning should lead to updating and adapting them whenever necessary.

Hodnotenie

Zvážte, čo organizácia robí, aby:

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

Cyklus PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj) hrá dôležitú úlohu v rozvoji a implementácii stratégie a plánovania v organizáciách verejnej správy. Začína sa zhromažďovaním spoľahlivých informácií o súčasných a budúcich potrebách všetkých relevantných zainteresovaných strán, o výstupoch, výsledkoch a rozvoji externého prostredia. Tieto informácie sú nevyhnutné na podporu procesu strategického a operatívneho plánovania. Sú tiež základom na nasmerovanie plánovaného zlepšovania organizačnej výkonnosti.

Podľa prístupu PDCA pravidelné preskúmavania by mali byť vykonávané spolu so zainteresovanými stranami, aby sa monitorovali ich meniace sa potreby a spokojnosť. Kvalita týchto informácií a systematická analýza spätnej väzby od zainteresovaných strán je nevyhnutným predpokladom pre kvalitu plánovaných výsledkov.

Príklady:

1. Identifikácia všetkých relevantných zainteresovaných strán 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).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

2 Subkritérium 2.2 Rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie

Rozvoj stratégie znamená definovanie strategických cieľov pre organizáciu verejnej správy v súlade s verejnými politikami, potrebami relevantných zainteresovaných strán a vízie vodcov vrátane dostupných manažérskych informácií, rovnako ako informácií o vývoji externého prostredia. Strategické priority a rozhodnutia prijaté vrcholovým manažmentom majú zabezpečiť jasné ciele výstupov a dôsledkov a prostriedky na ich dosiahnutie. Spoločenská zodpovednosť organizácii verejnej správy by sa mala odrážať v ich stratégii.

Plánovanie zahŕňa vedomý a metodický prístup, ktorý má viesť organizáciu na všetkých úrovniach k dosiahnutiu strategických cieľov. Určenie cieľov a identifikácia podmienok, ktoré musia byť splnené na dosiahnutie strategických cieľov – založených na odozve analýzy rizika a manažérstva – hrá rozhodujúcu časť v zabezpečení efektívnej implementácie a sledovania. Indikátory a systémy monitorovania výsledkov, ktoré sa používajú v jednotlivých fázach vykonávania, by mali byť definované už v priebehu plánovania.

V priebehu prác na stratégii a akčných plánoch, tieto vytvárajú rámec pre meranie výsledkov, ktoré sa hodnotia v kritériách týkajúcich sa občanov/zákazníkov (kritérium 6), zamestnancov (kritérium 7), spoločenskej zodpovednosti (kritérium 8) a kľúčovej výkonnosti (kritérium 9).

Assessment

Consider what the organisation is doing to…

1 Sub-criterion 2.1 Gather information on the present and future needs of stakeholders as well as relevant management information

The PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) cycle plays an important role in developing and implementing strategy and planning in a public organisation. It starts by gathering reliable information on the present and future needs of all relevant stakeholders, on outputs and outcomes and developments in the external environment. This information is indispensable to support the strategic and operational planning process. It is also fundamental to steer planned improvements in organisational performance.

According to the PDCA approach, regular reviews should be conducted jointly with the stakeholders to monitor their changing needs and their satisfaction. The quality of this information and systematic analysis of feedback from stakeholders is a prerequisite for the quality of the intended results.

Examples

1. Identifying all relevant stakeholders and communicating the results to the whole organisation.
2. Systematically gathering, analysing and reviewing information about stakeholders, their needs, expectations and satisfaction.
3. Regularly gathering, analysing and reviewing relevant information about important variables such as political-legal, socio-cultural, environmental, economic, technological and demographic developments.
4. Systematically gathering relevant management information such as information on the performance of the organisation.
5. Systematically analysing internal strengths and weaknesses (e.g. TQM-diagnosis with CAF or EFQM) including threats and opportunities (e.g. SWOT analysis, risk management).

[Award a score using the Enablers Panel]

2 Sub-criterion 2.2 Develop strategy and planning, taking into account the gathered information

Developing the strategy means defining strategic objectives for the public organisation in line with the public policies, the needs of the relevant stakeholders and the vision of the leaders, including the available management information as well as information on developments in the external environment. Strategic priorities and decisions taken by the top management should ensure clear objectives on outputs and outcomes and the means to achieve them. The social responsibility of public sector organisations should be reflected in their strategy.

Planning involves a conscious and methodical approach that will guide the organisation at all levels to achieve the strategic goals. The setting of goals and identifying of conditions that must be fulfilled to achieve strategic goals – based on a sound risk analysis and management – plays a crucial part in ensuring an effective implementation and follow up. Indicators and result-monitoring systems used in the subsequent execution phase should be defined during the planning.

It is the work-through on strategies and action plans that creates a framework for the measurement of the results to be assessed in the criteria on citizen/customers (criterion 6), people (criterion 7), eight social responsibility (criterion 8) and key performance (criterion 9).

Príklady:

1. Prenesenie vízie a poslania do strategických (dlhodobých a strednodobých) a operatívnych (prevádzkových) (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností založených na (odozve) analýzy 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.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

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

Schopnosť organizácie rozvinúť vlastnú stratégiu závisí na kvalite plánov a programov detailne rozpracovaných do cieľov a výsledkov očakávaných z každej organizačnej úrovne a aj od zamestnancov. Relevantné zainteresované strany a zamestnanci na rôznych organizačných úrovniach majú byť správne informovaní o cieľoch a úlohách, ktoré sa ich týkajú, aby garantovali efektívnu a jednotnú implementáciu stratégie.

Organizácia má rozpracovať stratégiu na každej úrovni organizácie. Manažment má zabezpečiť, že správne procesy, manažérstvo projektu a programu a organizačné štruktúry sú doplnené, aby zaistili efektívnu a včasnú implementáciu.

Organizácie majú sústavne a kriticky monitorovať implementáciu vlastnej stratégie a plánovania, ak treba, upraviť praktiky a procesy a ak je to potrebné, aktualizovať ich a prispôsobiť.

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).
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Examples

1. Translating the mission and vision into strategic (long and medium-term) and operational (concrete and short-term) objectives and actions based on a sound risk analysis.
2. Involving stakeholders in developing strategy and planning, balancing and prioritising their expectations and needs.
3. Evaluating existing tasks in terms of outputs (the products and services provided) and outcomes (the achieved effects in society) and the quality of the strategic and operational plans.
4. Ensuring the availability of resources to develop and update the strategy of the organisation.
5 Balancing tasks and resources, long- and short-term pressures and stakeholder requirements.
6. Develop a policy on social responsibility and integrate it into the strategy and planning of the organisation.

[Award a score using the Enablers Panel]

3 Sub-criterion 2.3 Communicate and implement strategy and planning in the whole organisation and review it on a regular basis

The capacity of the organisation to deploy its strategy depends on the quality of the plans and programmes detailing the targets and results expected from each organisational level as well as from the employees. Relevant stakeholders and employees at the different organisational levels should thus be well informed of the goals and targets related to them to guarantee an effective and uniform implementation of the strategy.

The organisation has to deploy the strategy at each level of the organisation. The management should ensure that the right processes, project and programme management, and organisational structures are put into place to ensure an effective and timely implementation.

Organisations should consistently and critically monitor the implementation of their strategy and planning, adjust practices and processes when necessary, or update and customise them if needed.

Examples

1. Implementing strategy and planning by setting priorities, establishing time frames, appropriate processes and projects and the organisational structure.
2. Translating strategic and operational objectives of the organisation into relevant plans and tasks for departmental units and individuals within the organisation.
3. Developing plans and programmes with targets and results for each organisational unit with indicators establishing the level of change to be achieved (expected results).
4. Communicating effectively in order to spread goals, plans and tasks in the organisation.
5. Developing and applying methods to monitor, measure and/or evaluate at regular intervals the performance of the organisation at all levels (departments, functions, organisational chart) ensuring the strategy implementation.
6. Developing and applying methods to measure the performance of the organisation at all levels in terms of the relation between input and output (efficiency) and between output and outcome (effectiveness).
7. Assessing the need to reorganise and improve strategies and methods of planning involving stakeholders.

[Award a score using the Enablers Panel]

4 Subkritérium 2.4
Plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu

Efektívny verejný sektor potrebuje inovovať a zmeniť praktiky, aby sa zaoberal novými očakávaniami občanov/zákazníkov, zvyšoval kvalitu služieb a znižoval náklady.

Inovácie sa môžu objaviť rôznymi spôsobmi:

- Implementovaním inovatívnych metód a procesov pre poskytovanie služieb alebo tovarov, napr. zapojením občanov/zákazníkov do procesu návrhu a dodávania;
- novými metódami programov manažérstva práce;
- zavedením inovovaných služieb alebo tovarov, ktoré majú vyššiu pridanú hodnotu pre občanov a zákazníkov.

Fáza návrhu je rozhodujúca: pre neskoršie rozhodnutia, pre prevádzkové dodávanie služieb a pre samotné hodnotenie inovácií. Z tohto dôvodu je primárna zodpovednosť manažmentu vytvoriť a otvorene komunikovať podporu stanoviskám odporúčaní na zlepšovanie odkiaľkoľvek prídu.

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).
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

4 Sub-criterion 2.4
Plan, implement and review innovation and change

An effective public sector needs to innovate and change practices to deal with new expectations from citizens/customers, to enhance the quality of the service and to reduce costs.

Innovation can occur in several ways:

- by implementing innovative methods and processes for providing services or goods e.g. by involving citizens/customers in the design and delivery process;
- with new methods of managing work programmes;
- by introducing innovative services or goods that have a higher added value for citizens and customers.

The design phase is crucial: for later decisions, for the operational 'delivery' of services and for the evaluation of the innovations themselves. A prime responsibility of the management is therefore to create and communicate an open, supportive attitude towards suggestions for improvement wherever they come from.

Examples

1. Creating and developing a new culture/readiness for innovation by training, bench learning and establishment of learning labs.
2. Systematic monitoring of internal indicators/drivers for change and external demands for innovation and change.
3. Discussing the planned modernisation and innovation and their implementation with the relevant stakeholders.
4. Ensuring the deployment of an efficient change management system (e.g. project management, benchmarking and bench learning, pilot projects, monitoring, reporting on the follow-up, implementing PDCA, etc.).
5. Ensuring the availability of necessary resources to implement the planned changes.
6. Balancing between a top-down and bottom-up approach to change.
7. Promoting the use of e-Government tools in order to increase effectiveness of delivered services and to raise transparency and interaction between the organisation and the citizens/customers.

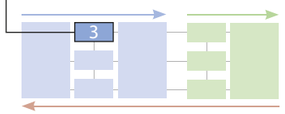
[Award a score using the Enablers Panel]

Kritérium 3: Zamestnanci

Subkritérium 3.1
Plánovanie, manažérstvo a zlepšovanie ľudských zdrojov transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie.

Subkritérium 3.2
Identifikácia, rozvoj a využívanie kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi.

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



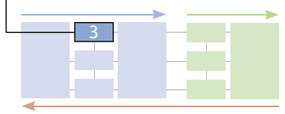
Zamestnanci sú najdôležitejším aktívom organizácie. Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a celý potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory vlastnej stratégie, plánovania a efektívneho fungovania procesov. Rešpekt a nestrannosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, oceňovanie a uznávanie, starostlivosť a tiež zabezpečovanie bezpečného a zdravého prostredia sú základom pre budovanie záväzku a spoluúčasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti. Manažérstvo organizácie a manažérstvo zamestnancov je v čoraz väčšej miere dôležité v čase zmeny. Zlepšovanie rozvoja vodcovstva, manažérstvo talentu a strategické plánovanie pracovnej sily sú kritické odkedy sú často zamestnanci najväčšou investíciou v organizácii. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo zamestnancov dovoľuje organizácii, aby dosiahla vlastné strategické ciele a vyťažila zo silných stránok zamestnancov a ich schopnosti prispievať k naplneniu strategických cieľov. Úspešné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo podporujú zapojenie zamestnancov, motiváciu, rozvoj a spoluúčasť. V kontexte komplexného manažérstva kvality je dôležité pochopiť, že iba spokojní zamestnanci môžu priviesť organizáciu k spokojným zákazníkom.

Criterion 3: People

Sub-criterion 3.1
Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning

Sub-criterion 3.2
Identify, develop and use competencies of people aligning individual and organisational goals

Sub-criterion 3.3
Involve employees by developing open dialogue and empowerment, supporting their well-being



People are the organisation's most important asset. The organisation manages, develops and releases the competences and full potential of its people at individual and organisation-wide levels in order to support its strategy and planning and the effective operation of its processes. Respect and fairness, open dialogue, empowerment, reward and recognition, care and also providing a safe and healthy environment are fundamental to building the commitment and participation of people on the organisational journey to excellence. Managing the organisation and managing people is increasingly important in times of change. Improving leadership development, talent management and strategic workforce planning are critical since people are often the organisation's biggest investment. Effective human resource management and leadership of people allow the organisation to accomplish its strategic objectives, and to take advantage of the strengths of people and their ability to contribute to the accomplishment of strategic objectives. Successful human resource management and leadership promote people's engagement, motivation, development, and retention. In the context of total quality management, it is important to realise that only satisfied people can bring the organisation towards satisfied customers.

Hodnotenie

Zvážte, čo robí organizácia, aby:

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

Strategický a komplexný prístup k manažérstvu zamestnancov a kultúra pracoviska a prostredia sú kľúčovou časťou strategického plánovania organizácie. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov umožňuje zamestnancom, aby efektívne a produktívne prispievali k celkovému poslaniu a vízii organizácie a k splneniu cieľov organizácie. Subkritérium hodnotí, či organizácia reguluje svoje strategické ciele s vlastnými ľudskými zdrojmi tak, že sa identifikujú, rozvíjajú, rozmiestňujú a transparentne zlepšujú berúc do úvahy dosiahnutie optimálneho úspechu. Otázky, ako organizácia dokáže pritiahnuť a udržať schopnosť zamestnancov vytvárať a dodávať služby a produkty v súlade s cieľmi stanovenými v stratégiách a akčných plánoch, berúc do úvahy potreby a očakávania zákazníkov. To zahŕňa pravidelnú analýzu súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov a rozvoj a implementáciu politiky manažérstva ľudských zdrojov s objektívnymi kritériami týkajúcimi sa náboru, kariérneho rozvoja, podpory, odmeňovania, oceňovania a hodnotenia manažérskych funkcií.

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.
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).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Assessment

Consider what the organisation is doing to…

Sub-criterion 3.1
Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning

A strategic and comprehensive approach to managing people and the workplace culture and environment is a key part of strategic planning in an organisation. Effective human resources management enables people to contribute effectively and productively to the organisation's overall mission, vision and to the accomplishment of the organisation's objectives. The sub-criterion assesses whether the organisation aligns its strategic objectives with its human resources so that they are identified, developed, deployed and improved transparently and taken into account to achieve optimum success. It questions how the organisation succeeds in attracting and retaining people capable of producing and delivering services and products in accordance with the objectives established in strategies and action plans taking into account customers' needs and expectations. It involves regular analyses of current and future human resource needs and the development and implementation of a human resources management policy with objective criteria regarding recruitment, career development, promotion, remuneration, rewards and the assignment of managerial functions.

Examples

1. Regularly analysing current and future human resource needs, taking into account the needs and expectations of stakeholders and the strategy of the organisation.
2. Developing and implementing a human resources management policy based on the strategy and planning of the organisation, taking into account the necessary competencies for the future, as well as social considerations (e.g. flexible work time, paternity and maternity leave, sabbaticals, equal opportunities, gender and cultural diversity, employment of disabled people).
3. Ensuring that HR capability (recruitment, allocation, development) is available to achieve the mission, as well as balancing tasks and responsibilities.
4. Developing and implementing a clear policy containing objective criteria with regard to recruitment, promotion, remuneration, rewards and the assignment of managerial functions.
5. Supporting a performance culture (e.g. by implementing transparent remuneration/recognition schemes on the basis of the individual and team results achieved).
6. Using competence profiles and job and function descriptions for (a) recruiting and (b) personal development plans, for both employees and managers.
7. Showing particular attention to the human resources needed for the development and operation of e-Government and net services (e.g. by providing the necessary training and framework).
8. Managing recruitment and career development with regard to fairness of employment, equal opportunities and diversity aspects (e.g. gender, sexual orientation, disability, age, race and religion).

[Award a score using the Enablers Panel]

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

Dôležitou súčasťou subkritériá 3.2 je hodnotenie, ako organizácia identifikuje, rozvíja a udržiava kompetentnosti zamestnancov. Ak organizácia vytvára štruktúry tak, aby umožňovala svojim zamestnancom trvalo rozvíjať ich vlastné kompetentnosti, prevziať väčšiu zodpovednosť a preukazovať viac iniciatívy, potom zamestnanci prispievajú k rozvoju pracoviska. Toto je možné dosiahnuť tak, že si spájajú vlastné výkonnostné ciele so strategickými cieľmi organizácie a tiež ich zapojením do vytvárania politík týkajúcich sa vzdelávania, motivácie a oceňovania zamestnancov. V praxi môže byť tento predpoklad koncentrovaný do stratégie kompetentnosti, ktorá opisuje potrebu rozvíjať kompetentnosti zamestnancov a metódy aplikácie (napr. učenie sa od kolegov, pracovný presun/mobilita, ďalšie vzdelávanie).

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.
4. Rozvíjanie manažérskych a vodcovských zručnosti, rovnako, s manažérstvom kompetentností týkajúcich sa zamestnancov organizácie, občanov/zákazníkov a partnerov.
5. Vedenie a podporovanie nových zamestnancov (napr. prostredníctvom mentoringu, kaučovania, 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 rôznosti, pohlavnej orientácie a integrácie alebo etiky.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

2 Sub-criterion 3.2 Identify, develop and use competencies of people aligning individual and organisational goals

An important component of criterion 2 is assessing how the organisation identifies, develops and maintains people's competencies. When the organisation creates frameworks to allow people to continually develop their own competencies, to assume greater responsibility and to take more initiative, people contribute to the development of the workplace. This can be achieved by making sure they associate their own performance goals with the strategic objectives of the organisation and also by involving them in the establishment of policies related to the training, motivation and rewarding of people. In practice this enabler can be condensed into a competency strategy describing the need to develop people's competencies and the methods to be applied (e.g. learning from the colleague, job swapping/mobility, further training).

Examples

1. Identifying current competencies of people at the individual and organisational levels in terms of knowledge, skills and attitudes, and systematically comparing them with the needs of the organisation.
2. Discussing, establishing and communicating a strategy for developing competencies. This includes a training plan based on current and future organisational and individual competency needs.
3. In line with the strategy, developing, agreeing on and reviewing personal training and development plans for all employees and/or teams, taking into account the accessibility for part-time workers as well as people on maternity and paternity leave. The individual competency development plans may form part of an employee development interview, which can provide a forum for mutual feedback and matching expectations.
4. Developing managerial and leadership skills as well as relational competences of management regarding the people of the organisation, the citizens/customers and the partners.
5. Leading (guiding) and supporting new people (e.g. by means of mentoring, coaching, individual counselling).
6. Promoting internal and external mobility of people.
7. Developing and promoting modern training methods (e.g. multimedia approach, on the job training, e-Learning, using social media).
8. Planning of training activities and developing communication techniques in the areas of risk, conflict of interest, diversity management, gender mainstreaming and integrity or ethics.
9. Assessing the impacts of training and development programmes on the workplace and transfer of content to colleagues in relation to the costs of the activities through monitoring and cost/benefit analyses.
10. Reviewing the necessity for promoting women's careers and develop plans accordingly.

[Award a score using the Enablers Panel]

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

Zapojenie zamestnancov je vytváranie prostredia, v ktorom majú zamestnanci vplyv na rozhodnutia a činnosti, ktoré vplývajú na ich prácu. To zahŕňa vytvorenie kultúry, ktorá podporuje poslanie, víziu a hodnoty organizácie v praxi, napr. uznanie a ocenenie kreativity, dobrej myšlienky/nápadu, zvláštneho úsilia.

Subkritérium sa zameriava na schopnosť manažérov/vodcov a zamestnancov aktívne spolupracovať pri rozvoji organizácie, búrať štruktúry vytváraním dialógu, priestoru pre kreativitu, inováciu a odporúčania na zlepšovanie výkonnosti. Zamestnancom treba pomáhať za účelom plného využitia ich potenciálu. Vhodná realizácia politiky ľudských zdrojov závisí od všetkých vodcov a manažérov organizácie preukázaním, že sa starajú o otázky spojené so zamestnancami a ich osobným prospechom a že aktívne podporujú kultúru otvorenej komunikácie a transparentnosti. Záväzok zamestnancov sa môže dosiahnuť pomocou oficiálnych fór, ako sú konzultačné komisie a každodenný dialóg (napr. návrhy na zlepšovanie). Tiež je dobrá prax implementovať prieskumy spokojnosti a hodnotenia vodcov na získanie špecifickejších hodnotení pracovnej klímy a použitie výsledkov na vykonanie zlepšovaní.

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.
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.
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 preskúmavaním benefitov pre zamestnancov a podporovaním ich spoločenských a športových aktivít zameraných na zdravie a osobný prospech zamestnancov).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

3 Sub-criterion 3.3 Involve employees by developing open dialogue and empowerment, supporting their well-being

People involvement is creating an environment in which people have an impact on decisions and actions that affect their jobs. It involves the creation of a culture that supports the mission, vision and values of the organisation in practice, e.g. by acknowledging and rewarding creativity, good ideas and special efforts.

The sub-criterion focuses on the ability of managers/ leaders and employees to actively cooperate in developing the organisation, breaking down organisational silos by creating dialogue, making room for creativity, innovation and suggestions for improving performance. People should be assisted in order to achieve their full potential. The proper execution of people policies depends upon all leaders and managers throughout the organisation demonstrating that they care about people issues and well-being and that they actively promote a culture of open communication and transparency. People commitment can be attained through formal forums such as consultative committees and through daily dialogue (e.g. about ideas for improvements). It is also a good practice to implement satisfaction surveys and leader assessments to obtain more specific assessments of the climate at work and to use the results to make improvements.

Examples

1. Promoting a culture of open communication and dialogue and the encouragement of team work.
2. Proactively creating an environment for gaining ideas and suggestions from employees and developing appropriate mechanisms (e.g. suggestion schemes, work groups, brainstorming).
3. Involving employees and their representatives (e.g. Trade Unions) in the development of plans, strategies, goals, the design of processes and in the identification and implementation of improvement activities.
4. Seeking agreement/consensus between managers and employees on goals and on ways of measuring goal achievement.
5. Regularly conducting staff surveys, publishing and giving feedback on results/ summaries/interpretations/improvement actions.
6. Ensuring that employees have an opportunity to give feedback on the quality of the management they receive from their line managers/directors.
7. Ensuring good environmental working conditions throughout the organisation including taking care of health and safety requirements.
8. Ensuring that conditions are conducive to achieving a reasonable work-life balance for employees (e.g. the possibility to adapt working hours) as well as paying attention to the need for part-time workers or people on maternity or paternity leave to have access to relevant information and be involved in appropriate organisational matters and education.
9. Paying particular attention to the needs of socially disadvantaged employees and people with disabilities.
10. Providing adapted schemes and methods for rewarding people in a non-financial way, (e.g. by planning and reviewing people's benefits and supporting social, cultural and sport activities focused on people's health and well-being).

[Award a score using the Enablers Panel]

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Subkritérium 4.1
Vytváranie a riadenie partnerstiev s relevantnými organizáciami

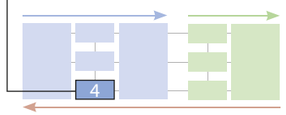
Subkritérium 4.2
Vytváranie a implementácia partnerstiev s občanmi/zákazníkmi

Subkritérium 4.3
Riadenie finančných zdrojov

Subkritérium 4.4
Riadenie informácií a poznatkov

Subkritérium 4.5
Riadenie technológie

Subkritérium 4.6
Riadenie zariadení



Organizácie verejnej správy potrebujú rôzne druhy zdrojov na dosiahnutie vlastných strategických a operatívnych cieľov v súlade s vlastným poslaním a víziou, okrem toho so zamestnancami pracujúcimi v organizácii. Môžu byť materiálnej a nemateriálnej povahy, ale všetky sa majú starostlivo manažovať.

Partneri podporujú externé zameranie organizácie a prinášajú nevyhnutné odborné znalosti. Týmto spôsobom kľúčové partnerstvá, napr. súkromní poskytovatelia služieb alebo iné organizácie verejnej správy, ale tiež občania/zákazníci, sú dôležitými zdrojmi pre dobré fungovanie organizácie a potrebujú, aby sa starostlivo budovali. Podporujú implementáciu stratégie a plánovania a efektívnu prevádzku jej procesov. Organizácie verejného sektora sa stále viac chápu ako článok reťaze organizácií, ktoré spolupracujú na špecifických dôsledkoch pre občanov (napr. v oblasti bezpečnosti alebo ochrany zdravia). Kvalita každého z týchto partnerstiev má priamy vplyv na dôsledky tejto reťaze.

29

Criterion 4: Partnerships and Resources

Sub-criterion 4.1
Develop and manage partnerships with relevant organisations

Sub-criterion 4.2
Develop and implement partnerships with the citizens/ customers

Sub-criterion 4.3
Manage finances

Sub-criterion 4.4
Manage information and knowledge

Sub-criterion 4.5
Manage technology

Sub-criterion 4.6
Manage facilities

Public sector organisations need resources of different kinds to achieve their strategic and operational goals in line with their mission and vision, in addition to the people that are working in the organisation. They can be of a material and immaterial nature, but they all have to be managed carefully.

Partners stimulate the external focus of the organisation and bring in necessary expertise. In this way, key partnerships, e.g. private providers of services or other public organisations, but also citizen/ customers, are important resources for the good functioning of the organisation and need to be built up carefully. They support the implementation of strategy and planning and the effective operation of its processes. Public organisations are increasingly seen as part of a chain of organisations that all together are working towards a specific outcome on citizens (e.g. in the area of security or health). The quality of each of these partnerships has a direct impact on the outcome of the chain.

Okrem partnerstiev potrebujú organizácie účelne manažovať tradičnejšie zdroje – ako sú financie, technológiu, zariadenia – aby zabezpečili ich efektívne fungovanie a poznatky, ktoré potrebujú na dosiahnutie vlastných strategických cieľov. Zdroje poznatkov pokrývajú vedomosti a skúsenosť zamestnancov organizácie, jej strategických partnerov, zákazníkov a občanov.

Správne vytvorené manažérstvo zdrojov, ktoré sa transparentne prezentuje, je základom pre organizácie verejnej správy, aby zabezpečili zodpovedanie sa voči rôznym zainteresovaným stranám legitímnym spôsobom o dostupných zdrojoch.

Hodnotenie

Zvážte, čo robí organizácia, aby:

Subkritérium 4.1
Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami

Nárastom komplexnosti v našej neustále sa meniacej spoločnosti, sa od organizácií verejnej správy vyžaduje, aby manažovali vzťahy s inými organizáciami za účelom realizácie ich strategických cieľov. Nimi môžu byť súkromné, mimovládne a partnerské organizácie verejnej správy. Organizácie majú definovať, kto sú ich relevantní partneri. Tieto partnerstvá môžu byť rôznej povahy: dodávatelia služieb alebo produktov, externe obstarávané služby, blízke partnerstvá na spoločné ciele a pod.

Pre úspech verejných politík v špecifickom odbore alebo sektore, spolupráca medzi úradmi verejnej správy rovnakej inštitucionálnej úrovne (napr. federálna úroveň), ale tiež medzi organizáciami rôznych inštitucionálnych úrovní (federálna, regionálna a miestna) by mohla byť rozhodujúca. Organizácie majú definovať sektor sietí alebo politickú reťaz, ku ktorej patria a akú úlohu hrajú v zabezpečení úspechu celej siete.

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.
4. Pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie implementácie a výsledkov partnerstiev.

Besides partnerships, organisations need to manage in an efficient way the more traditional resources – such as finances, technology, facilities – to assure their effective functioning and the knowledge they need to achieve their strategic goals. Knowledge resources cover the knowledge and experience of organisation employees, its strategic partners, customers and citizens.

Well developed resource management, presented in a transparent way, is essential for public organisations to ensure accountability towards the different stakeholders on the legitimate use of the available resources.

Assessment

Consider what the organisation is doing to…

Sub-criterion 4.1
Develop and manage partnerships with relevant organisations

In our constantly changing society of growing complexity, public organisations are required to manage relations with other organisations in order to realise their strategic objectives. These can be private, non-governmental and public partners. Organisations should thus define who their relevant partners are. These partnerships can be of a different nature: suppliers of services and products, outsourced services, close partnerships on common goals, etc.

For the success of public policies in a specific domain or sector, the collaboration between public administrations of the same institutional level (e.g. federal level) but also between organisations of different institutional levels (federal, regional and local) could be crucial. Organisations should define the sector networks or policy chain they belong to and the role they play to assure the success of the whole network.

Examples

1. Identifying private, civil society and public key partners, and the nature of the relationship (e.g. purchaser - provider, supplier, co-production, complementary/substitution product provider, owner, founder, etc.)
2. Developing and managing appropriate partnership agreements taking into account the different aspects of social responsibility, such as the socio-economic and environmental impact of the delivered products and services.
3. Stimulating and organising task-specific partnerships and developing and implementing joint projects with other public sector organisations belonging to the same policy sector/chain and to different institutional levels.
4. Regularly monitoring and evaluating the implementation and results of partnerships.
5. Identifying the need for long-term public-private partnerships (PPP) and develop them where appropriate.

5. Identifikovanie potreby uzatvárania dlhodobých verejných a súkromných spolu partnerstiev (PPP) a ich primerané rozvíjanie.
6. Definovanie zodpovedností každej strany v manažérstve partnerstiev, vrátane riadenia, rovnako ako hodnotenia a preskúmavania.
7. 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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Subkritérium 4.2
Vytvárala a implementovala partnerstvá s občanmi/ zákazníkmi

Občania/zákazníci zohrávajú narastajúcu aktívnu úlohu vo verejnej správe ako kľúčoví partneri. Termín občania/zákazníci odkazuje na premennú občiansku úlohu medzi zainteresovanou stranou a používateľom služby. Zapojenie občanov/zákazníkov viditeľne narastá ako potrebný nástroj zlepšovania účinnosti a efektívnosti organizácií verejnej správy. Ich spätná väzba prostredníctvom sťažností, návrhov a odporúčaní sa považuje za dôležitý vstup do zlepšovanie služieb a produktov.

K úlohe občanov/zákazníkov je možné vo všeobecnosti pristúpiť zo štyroch uhlov: ako spoluvytvorcovia, spolurozhodovatelia, spoluvýrobcovia a spoluhodnotitelia. Ako **spolutvorcovia** majú vplyv na to, čo a ako chcú organizácie verejnej správy dodávať službu, ktorá zodpovedá špecifickej potrebe. Ako **spolurozhodovatelia**, budú občania požadovať väčšie zapojenie do rozhodnutí a vlastníctva rozhodnutí, ktoré ich ovplyvňujú. Ako **spoluvýrobcovia**, budú občania sami zapojení do výroby a/alebo dodávacieho cyklu služieb a ich kvality. A posledný, ale nie nezanedbateľný, ako **spoluhodnotitelia**, budú sa občania sami vyjadrovať o kvalite verejných politík a prijímaných službách.

V tomto subkritériu sa model CAF zameriava na zapojenie občanov do vecí verejných a do tvorby verejných politík, rovnako ako otvorenosti voči ich potrebám a očakávaniam. Organizácie verejnej správy majú podporovať občanov/zákazníkov v ich rolách, ak chcú, aby boli plnené efektívnym spôsobom.

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.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

6. Defining each partner's responsibilities in managing partnerships including controls as well as evaluation and review.
7. Increasing organisational capacity by exploiting the possibilities of work placement.
8. Exchanging 'good practices' with partners and using bench learning and benchmarking.
9. Selecting providers with a socially responsible profile in the context of the public procurement.

[Award a score using the Enablers Panel]

Sub-criterion 4.2
Develop and implement partnerships with the citizens/customers

Citizens/customers play an increasingly active role as key partners in the public sector. The term citizens/customers refers to the citizens' varying role between stakeholder and service user. The involvement of citizens/customers is increasingly seen as a necessary lever for improving the efficiency and effectiveness of public organisations. Their feedback by the way of complaints, ideas and suggestions is regarded as important input towards improving services and products.

The role of the citizens/customers in general can be approached from four angles: as co-designers, co-decision makers, co-producers and co-evaluators. As **co-designers** they have an impact on what and how the public organisations want to deliver as a service in response to a specific need. As **co-decision makers** the citizens will acquire greater involvement in and ownership of the decisions that affect them. As **co-producers**, citizens themselves will be involved in the production and/or delivery cycle of services and their quality. And last but not least, as **co-evaluators** citizens will express themselves on the quality of public policies and the services they received.

In this criterion, CAF focuses on the involvement of citizens in public matters and in the development of public policies, as well as the openness to their needs and expectations. Public organisations should support citizens/customers in these roles if they want them to be played in an effective way.

Examples
1. Ensuring a proactive information policy (e.g. about how the organisation works, about the competences of the different public authorities, about the structure and processes of the organisation, etc.).
2. Actively encouraging citizens/customers to organise themselves, express their needs and requirements and supporting partnerships with citizens, representative citizen groups and civil society organisations.
3. Encouraging the involvement of citizens/customers and their representatives in the consultation and active participation in the decision-making processes of the organisation (co-design and co-decision) e.g. via consultation groups, surveys, opinion polls and quality circles.
4. Defining the framework to actively seek ideas, suggestions and complaints of citizens/customers, collecting them by appropriate means (e.g. surveys, consultation groups, questionnaires, complaints boxes, opinion polls, etc.). Analysing and exploiting this information, and disseminating the results.
5. Ensuring transparency concerning the organisation's functioning as well as its decision-making processes (e.g. by publishing annual reports, holding press conferences and posting information on the internet).
6. Defining and agreeing on ways to develop the role of citizen/customers as co-producers of services (e.g. in the context of waste management) and co-evaluators (e.g. through systematic satisfaction measurements).
7. Developing effective expectation management by explaining to customers what services they can expect, including a number of quality indicators e.g. through Citizens Charters.
8. Assuring updated information on how citizens'/customers' individual and social behaviour evolves, to avoid installing outdated processes of consultation or producing outdated services.

[Award a score using the Enablers Panel]

3 Subkritérium 4.3
Riadila finančné zdroje

Schopnosť organizácií verejnej správy generovať dodatočné finančné zdroje môže byť limitovaná, rovnako ako ich sloboda v alokovaní alebo opakovanom alokovaní vlastných fondov službám, ktoré si želá dodávať. Hoci majú organizácie verejnej správy často malé slovo pri rozmiestňovaní zdrojov, dôkladná príprava rozpočtov, pokiaľ možno spolu s finančnými autoritami, je prvým krokom v nákladovo efektívnom, udržateľnom a zodpovednom manažérstve finančného účtovníctva. Detailné účtovné systémy a interné kontroly sú nevyhnutné na trvalé monitorovanie výdajov. To je základ pre normálne účtovanie nákladov, preukázanie schopnosti organizácie dodávať, ak je to potrebné „viac a zlepšené služby za menej nákladov" a vytváranie príležitosti pre inovované služby alebo produkty a ich rýchle uvedenie.

Príklady:

1. Zosúladenie finančného manažérstva so stra tegickými 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).
6. Delegovanie a decentralizácia finančných zodpovedností a ich vyváženie s centrálnym kontrolingom.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

4 Subkritérium 4.4
Riadila svoje informácie a poznatky

Je dôležité, aby sa v organizácii identifikovali požiadavky na informácie a poznatky na dosiahnutie strategických cieľov a prípravu pre budúcnosť. Tieto nevyhnutné poznatky a informácie majú prichádzať do organizácie systematickým spôsobom, majú ich zdieľať všetci zamestnanci, ktorí ich potrebujú a zostať v organizácii v prípade odchodu zamestnancov. Zamestnanci majú mať okamžitý prístup k vhodným informáciám a poznatkom, ktoré potrebujú na efektívny výkon svojej práce. Organizácia má tiež zabezpečiť, aby kritické informácie a poznatky zdieľali kľúčoví partneri a ostatné zainteresované strany podľa vlastných potrieb.

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.

3 Sub-criterion 4.3
Manage finances

The ability of public organisations to generate additional financial resources may be limited as may be its freedom to allocate, or reallocate its funds to the services it wishes to deliver. Although public organisations often have little say in resource allocation, carefully preparing the budgets, preferably together with the financial authorities, is the first step in cost-effective, sustainable and accountable financial management. Detailed accountancy systems and internal control are necessary to continuously monitor the expenses. It is the basis for sound cost accounting, demonstrating the organisation's ability to deliver 'more and improved services for less cost' if needed, and creating the opportunity for more innovative services or products to be introduced more quickly.

Examples

1. Aligning financial management with strategic objectives in an efficient, effective and economic way.
2. Analysing risks and opportunities of financial decisions.
3. Ensuring budgetary and financial transparency.
4. Ensuring the cost-efficient, effective and economic management of financial resources by using effective financial cost accounting and controlling systems.
5. Introducing systems of budgetary and cost planning and monitoring (e.g. multi-annual budgets, programme of project budgets, energy budgets, gender/diversity budgets).
6. Delegating and decentralising financial responsibilities and balancing them with central controlling.
7. Basing investment decisions and financial control on cost/benefit-analysis, sustainability and ethics.
8. Including performance data in budget documents, such as information on output and outcome goals.

[Award a score using the Enablers Panel]

4 Sub-criterion 4.4
Manage information and knowledge

It is important to identify the organisation's information and knowledge requirements for reaching the strategic goals and preparing for the future. This necessary knowledge and information should enter the organisation in a systematic way, be shared with all the staff who need it and remain in the organisation when people leave. Employees should have prompt access to the appropriate information and knowledge they need to do their job effectively. The organisation should also ensure that it shares critical information and knowledge with key partners and other stakeholders according to their needs.

Examples

1. Developing systems for managing, storing and assessing information and knowledge in the organisation in accordance with strategic and operational objectives.
2. Ensuring that externally available relevant information is acquired, processed, used effectively and stored.
3. Constantly monitoring the organisation's information and knowledge, ensuring its relevance, correctness, reliability and security. Also aligning it with strategic planning and the current and future needs of stakeholders.

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 zachovajú pre organizáciu.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Subkritérium 4.5
Riadila technológie

IKT a ostatné technologické politiky organizácie musia byť manažované tak, aby podporovali strategické a operatívne ciele organizácie udržateľným spôsobom. Ak sa manažujú strategicky, potom môžu byť silou pre zlepšovanie výkonnosti organizácií verejnej správy a pre rozvoj e – governmentu. Kľúčové procesy môžu byť zvlášť zlepšované zapojením vhodných technológií primeraným spôsobom. Pri poskytovaní služby, môžu e – služby poskytnúť služby dostupnejšie pre zákazníkov a významne znižovať ich administratívnu záťaž. S administratívne pohotovým riešením IKT môžu poskytnúť účinnejšie využitie zdrojov.

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.
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.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

4. Developing internal channels to cascade information throughout the organisation to ensure that all employees have access to the information and knowledge relevant to their tasks and objectives (intranet, newsletter, house magazine, etc.).
5. Ensuring a permanent transfer of knowledge between staff in the organisation (e.g. mentorship, coaching, written manuals).
6. Ensuring access to and exchange of relevant information and data with all stakeholders in a systematic and user-friendly way, taking into account the specific needs of all members of society such as elderly people, disabled people, etc.
7. Ensuring that key information and knowledge of employees is retained within the organisation in the event of their leaving the organisation.

[Award a score using the Enablers Panel]

Sub-criterion 4.5
Manage technology

ICT and other technological policies of the organisation need to be managed so that they support the strategic and operational goals of the organisation in a sustainable way. When managed strategically they can be important levers for the improvement of the performance of public sector organisations and develop e-Government. Key processes can be remarkably improved by introducing the appropriate technologies in an appropriate manner. In service provision, e-Services can render services more accessible for the customers and considerably lessen their administrative burden. Within the administration smart ICT solutions may allow for more efficient use of resources.

Examples

1. Designing technology management in accordance with the strategic and operational objectives.
2. Implementing, monitoring and evaluating the cost-effectiveness of the used technology. Time for return on investment should be short enough and there should be reliable metrics for it.
3. Ensuring a safe, effective and efficient use of the technology, with special attention to the skills of people.
4. Efficiently applying appropriate technology to e.g.:
   - manage projects and tasks;
   - manage knowledge;
   - support learning and improvement activities;
   - support interaction with stakeholders and partners;
   - support the development and maintenance of internal and external services.
5. Defining how ICT can be used to improve service delivery, e.g. using the enterprise architecture method for information management in public administration.
6. Adopting the ICT framework and resources needed to deliver intelligent and effective services online, so as to improve service delivery to the customers.
7. Being permanently attentive to technological innovations and review the policy if needed.
8. Taking into account the social-economic and environmental impact of ICT, e.g. waste management of cartridges, reduced accessibility of non electronic users.

[Award a score using the Enablers Panel]

Subkritérium 4.6
Riadila zariadenia

Organizácie verejnej správy musia pravidelne hodnotiť stav infraštruktúry, ktorú majú k dispozícii. Dostupná infraštruktúra potrebuje, aby bola manažovaná účinne, nákladovo – efektívne a udržateľným spôsobom tak, že slúži potrebám zákazníkov a podporuje pracovné podmienky zamestnancov. Udržateľnosť materiálov používaných v organizácii a vplyv na prostredie sú tiež kritickými faktormi úspechu pre toto subkritérium, rovnako ako spoločenská zodpovednosť.

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.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Sub-criterion 4.6
Manage facilities

Public organisations have to evaluate at regular intervals the state of the infrastructure they have at their disposal. The infrastructure available needs to be managed in an efficient, cost-effective and sustainable way so that it serves the needs of the customers and supports the working conditions of the staff. The sustainability of the materials used in the organisation and the impact on the environment are also critical success factors for this sub-criterion, as well as for its social responsibility.

Examples

1. Balancing the cost-effectiveness of the infrastructure with the needs and expectations of staff and customers (e.g. centralisation vs. decentralisation of offices/service points, allocation of rooms, accessibility by public transport).
2. Ensuring a safe, effective and efficient use of office facilities (e.g. open plan offices vs. individual offices, mobile offices) based on strategic and operational objectives, taking into account the needs of employees, local culture and physical constraints.
3. Ensuring an efficient, cost effective and sustainable maintenance of buildings, offices, equipment and materials used.
4. Ensuring an efficient, cost effective and sustainable use of transport and energy resources and their optimisation.
5. Ensuring appropriate physical accessibility of buildings in line with the needs and expectations of employees and citizens/customers (e.g. disabled access, parking or public transport, etc.).
6. Developing an integrated policy for managing physical assets, including their safe recycling/disposal, e.g. by direct management or subcontracting.
7. Putting facilities at the disposal of the local community.

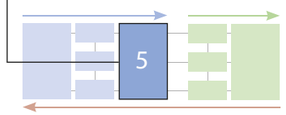
[Award a score using the Enablers Panel]

Kritérium 5: Procesy

Subkritérium 5.1
Určenie, návrh, manažérstvo a priebežne inovovanie procesov zapájaním zainteresovaných strán

Subkritérium 5.2
Rozvoj a dodávanie služieb a produktov orientované na občana/zákazníka

Subkritérium 5.3
Koordinácia procesov v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami



Každá organizácia sa riadi mnohými procesmi, každý proces je organizovaným súborom vzájomných činností, ktoré transformujú zdroje alebo vstupy účelným spôsobom do služieb (výstupov) a vplyvov na spoločnosť (dôsledkov).

Rozlišujú sa tri typy procesov, ktoré pôsobia, aby organizácia fungovala efektívne v závislosti od ich kvality a kvantity ich vzájomného pôsobenia:

- hlavné procesy, ktoré realizujú poslanie a stratégiu organizácie a tak sú rozhodujúce v dodávaní produktov alebo služieb;
- manažérske procesy, ktoré riadia organizáciu; a
- podporné procesy dodávajúce nevyhnutné zdroje.

Spoločný systém hodnotenia kvality hodnotí iba kľúčové procesy spomedzi týchto troch typov procesov, menovite tie, ktoré efektívne prispievajú k dosahovaniu poslania a stratégie organizácie.

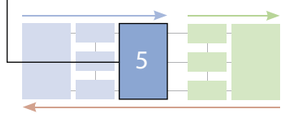
35

Criterion 5: Processes

Sub-criterion 5.1
Identify, design, manage and innovate processes on an ongoing basis, involving the stakeholders

Sub-criterion 5.2
Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products

Sub-criterion 5.3
Coordinate processes across the organisation and with other relevant organisations



Each organisation is run by many processes, each process being an organised set of inter-related activities that transform resources or inputs in an efficient way into services (outputs) and impact on society (outcomes).

A distinction can be made between three types of processes that make an organisation function effectively depending on their quality and the quality of their interactivity:

- core processes, realising the mission and strategy of the institution and thus critical to the delivery of products or services;
- management processes, steering the organisation; and
- support processes, delivering the necessary resources.

The Common Assessment Framework assesses only the key processes amongst these three types of processes, namely those that contribute effectively to achieving the mission and strategy of the organisation.

Kritérium 5 sa zaoberá predovšetkým hlavnými procesmi, kým kritériá 1 a 2 sa zaoberajú manažérskymi procesmi a kritériá 3 a 4 podpornými procesmi. Pre horizontálne organizačné jednotky ako strategické útvary, oddelenie ľudských zdrojov a finančné oddelenie, sú ich manažérske alebo podporné činností samozrejme súčasťou ich hlavných procesov.

Efektívna a účinná organizácia identifikuje vlastné hlavné procesy, ktoré vykonáva za účelom poskytovania vlastných služieb (výstupov) a vplyvov (dôsledkov), pričom zvažuje očakávania občanov/zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán v súlade s vlastným poslaním a stratégiou. Povaha týchto hlavných procesov v organizáciách verejnej správy sa môže veľmi meniť z pomerne abstraktných činností, napr. podpora rozvoja politiky alebo regulácia ekonomických aktivít, na veľmi konkrétne činnosti poskytovania služby.

Potreba generovania zvyšujúcej sa hodnoty pre vlastných občanov/zákazníkov a ostatné zainteresované strany a zvyšovanie účinnosti sú dva hlavné riadiace programy v procese rozvoja a inovácie. Nárast zapojenia občana/zákazníka vo verejnej správe, ako uvádza úvod do subkritériá 4.2 (občania ako spolutvorcovia, spolurozhodovatelia, spoluvýrobcovia a spoluhodnotitelia), povzbudzuje organizácie k trvalému zlepšovaniu vlastných procesov, berúc do úvahy meniace sa prostredie v mnohých oblastiach ako sú technológia, ekonomika a obyvateľstvo.

Criterion 5 deals in particular with the core processes of the organisation, while criteria 1 and 2 handle the management processes, and criteria 3 and 4 the support processes. For horizontal units such as the strategic unit, the HR and financial departments, their management or support activities are of course part of their core processes.

An effective and efficient organisation identifies its core processes, which it performs in order to deliver its services (outputs) and impact (outcomes), considering the expectations of the citizens/customers and other stakeholders, in line with its mission and strategy. The nature of these core processes in public service organisations may vary greatly, from relatively abstract activities, such as support for policy development, or regulation of economic activities, to very concrete activities of service provision.

The need to generate increasing value for its citizens/customers and other stakeholders and to raise efficiency are two of the main drivers in process development and innovation. The increasing involvement of the citizen/customer in the public administration as described in the introduction of sub-criteria 4.2 (the citizens as co-designers, co-decision makers, co-producers and co-evaluators) stimulates organisations to continuously improve their processes, taking advantage of the changing environment in many areas such as technology, economy and population.

Hodnotenie

Zvážte, čo robí organizácia, aby:

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

Toto subkritérium skúma, ako procesy podporujú strategické a operatívne ciele organizácie a ako sa identifikujú, navrhujú, manažujú a inovujú. Ako sa manažéri a zamestnanci organizácie, ako aj rôzne externé zainteresované strany zapájajú do procesov návrhu, manažérstva a inovácie, čo je relevantné pre kvalitu procesov a potrieb, ktoré sa starostlivo analyzujú.

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).
6. Prideľovanie zdrojov k procesom na základe miery ich prínosu k napĺňaniu strategických cieľov organizácie.
7. 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 onitorovanie 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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

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

Subkritérium 5.2 hodnotí, ako organizácie vytvárajú a dodávajú vlastné služby/produkty, aby uspokojovali potreby občanov/zákazníkov ich zapájaním. Riadenie pomocou skúseností a kreativity občanov a občianskej spoločnosti bude posilňovať účelný, efektívny a inovatívny verejný sektor, ktorý dodáva adekvátne verejné služby za primerané náklady.

Za účelom zvyšovania kvality služieb a produktov môže byť úloha občanov/zákazníkov na troch úrovniach veľmi prospešná:

- zapojením zástupcov občanov/zákazníkov, združení alebo ad hoc skupín občanov do navrhovania a hodnotenia služieb a produktov organizácií (spolutvorcovia, spoluhodnotitelia);
- splnomocňovaním občana/zákazníka rozhodovať o druhu služieb a produktov, ktoré sa majú dodávať (spolurozhodovatelia);
- spoluprácou s občanmi/zákazníkmi pri implementácii služieb a produktov alebo splnomocňovaním občanov/zákazníkov pri samotnej realizácii služieb a produktov (spoluvýrobcovia).

Assessment

Consider what the organisation is doing to…

1 Sub-criterion 5.1
Identify, design, manage and innovate processes on an ongoing basis, involving the stakeholders

This sub-criterion examines how the processes support the strategic and operational goals of the organisation and how they are identified, designed, managed and innovated. How managers and people of the organisation as well as the different external stakeholders are involved in the processes of design, management and innovation is very relevant for the quality of the processes and needs to be analysed carefully.

Examples
1. Identifying, mapping, describing and documenting processes on an ongoing basis.
2. Identifying process owners (the persons who control all the steps in the process) and assigning responsibilities and competences to them.
3. Analysing and evaluating processes, risks and critical success factors, taking into consideration the objectives of the organisation and its changing environment.
4. Ensuring that the processes support the strategic goals, are planned and managed to achieve the targets established.
5. Involving employees and relevant external stakeholders in the design and improvement of processes on the basis of their measured efficiency, effectiveness and results (outputs and outcomes).
6. Allocating resources to processes based on the relative importance of their contribution to the strategic objectives of the organisation.
7. Simplify the processes on a regular basis, proposing changes in the legal requirements if necessary.
8. Setting stakeholder-oriented performance goals and implementing performance indicators to monitor the effectiveness of the processes (e.g. citizen charters, performance contracts/service level agreements).
9. Monitoring and evaluating the impact of ICT and e-Services on the organisation's processes (e.g. in terms of efficiency, quality, effectiveness).
10. Innovating processes based on regular national and international bench learning, paying careful attention to the obstacles to innovation and the necessary resources.

[Award a score using the Enablers Panel]

2 Sub-criterion 5.2
Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products

Sub-criterion 5.2 assesses how organisations develop and deliver their services/products in order to satisfy the needs of the citizens/customers by involving them. Drawing on the expertise and creativity of citizens and civil society will foster an efficient, effective and innovative public sector, delivering adequate public services at a fair cost.

In order to enhance the quality of services and products, the role of citizens/customers at three levels can be very beneficial:

- by involving representative citizens/ customers, associations or ad hoc panels of citizens in the design and evaluation of the organisations services and products (co-design, co-evaluation);
- by empowering the citizen/customer in the decision on the type of services and products to be delivered (co-decision);
- by collaborating with citizens/customers in the implementation of services and products or by empowering citizens/ customers in the realisation of services and products themselves (co-production).

2 Subkritérium 5.2.
Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka (pokračovanie)

Spoluvytváraním služieb sa zvyšuje udržateľnosť kvality, pretože výroba sa stáva spoluvlastníctvom a spôsob výroby sa stáva viditeľnejším, zrozumiteľnejším a tak legitímnejším a uspokojovanejším.

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.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

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

Toto subkritérium hodnotí, ako sa správne koordinujú procesy v organizácii s procesmi iných organizácií pôsobiacich v rámci rovnakej siete služieb. Efektívnosť organizácii verejnej správy často závisí v širokej miere na spôsobe, ako spolupracujú s ostatnými organizáciami verejnej správy, s ktorými tvoria druh siete dodávania služby orientovanej na spoločné dôsledky. Medzifunkčné procesy sú vo verejnej správe bežné. Je to potrebné pre úspešnú integráciu manažérstva takýchto procesov, odkedy efektívnosť a účinnosť procesov do značnej miery závisí na integrácii.

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.
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 vymanenie sa zo štruktúrovaného prístupu ku koordinovaniu procesov naprieč organizáciou, alebo rozvíjanie procesov medzi organizáciami (napr. uprednostnenie realizácie samohodnotenia v celej organizácie pred samohodnotením jednotlivých útvarov).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

2 Sub-criterion 5.2
Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products [continued]

Co-producing services increases the sustainability of quality because the production becomes co-owned and because the way of producing becomes more visible, more understandable and therefore more legitimate and satisfying.

Examples

1. Identifying the outputs (services and products) of the core processes.
2. Involving citizens/customers in the design and improvement of services and products (e.g. by means of surveys/feedback/focus groups/inquiries concerning the suitability of services or products and whether they are effective in taking into account gender and diversity aspects.
3. Involving citizens/customers and other stakeholders in the development of quality standards for services and products (the process output), responding to their expectations and manageable by the organisation.
4. Involve citizens/customers in the delivery of services and prepare the citizens/customer as well as the civil servants for the new relation and changing roles.
5. Involving citizens/customers in the design and development of new kinds of interactive services and information delivery and effective communication channels.
6. Ensuring the availability of appropriate and reliable information, with an aim to assist and support citizens/customers as well as to inform them about implemented changes.
7. Promoting accessibility of the organisation (e.g. flexible opening hours and documents in a variety of formats e.g. on paper as well as an electronic version, appropriate languages, posters, brochures, Braille and audio notice boards).
8. Developing sound response query handling and complaint management systems and procedures.

[Award a score using the Enablers Panel]

3 Sub-criterion 5.3
Coordinate processes across the organisation and with other relevant organisations

This sub-criterion assesses how well the processes are coordinated within the organisation and with the processes of other organisations functioning within the same service chain. The effectiveness of public organisations often largely depends on the way they collaborate with the other public organisations, with whom they form a kind of a service delivery chain, oriented to a common outcome. Cross-functional processes are common in public administration. It is vital to successfully integrate the management of such processes, since the effectiveness and efficiency of processes greatly depend on that integration.

Examples

1. Define the service delivery chain to which the organisation belongs and its partners.
2. Coordinating and linking processes to key partners in the private, NGO and public sector.
3. Develop a common system with partners in the service delivery chain to facilitate data exchange.
4. Undertake citizen/customer journeys across different organisations to learn about better coordination of processes and overcome organisational boundaries.
5. Creating task forces across organisations/ service providers to tackle problems
6. Build in incentives (and conditions) for management and employees to create cross-organisational processes (e.g. shared services and common process development between different units).
7. Create a culture for working across borders in the process management, getting out of the silos thinking, coordinating processes across the organisation or developing cross organisational processes (e.g. undertake self-assessment for the whole organisation rather than different units).

[Award a score using the Enablers Panel]

Kritériá Výsledky

Od kritéria 6 ďalej, sa zameranie hodnotenia posúva od predpokladov k výsledkom. V prvých troch kritériách výsledkov meriame vnímania: čo si naši zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o nás myslí. Zároveň disponujeme internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery napĺňame ciele, ktoré si pre seba môžeme stanoviť – výsledky. Hodnotenie výsledkov vyžaduje súbor rôznych odpovedí, takže odpovede od tohto kritéria sa zakladajú na Paneli hodnotenia výsledkov (pozri Bodové hodnotenie a Panely hodnotenia).

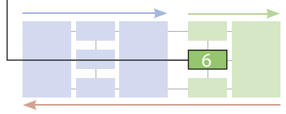
Results Criteria

From Criterion 6 onwards, the focus of the assessment shifts from Enablers to Results. In the first three Results Criteria we measure perceptions: what our people, citizens/customers and society think of us. We also have internal performance indicators which show how well we are doing against the targets we may have set for ourselves – the outcomes. The assessment of results requires a different set of responses, so the responses from this point onwards are based on the Results Assessment Panel (see CAF Scoring and Assessment Panels).

Kritérium 6:
Výsledky orientované na občana/zákazníkov

Subkritérium 6.1
Meranie vnímania

Subkritérium 6.2
Meranie výkonnosti



Výraz občan/zákazník predstavuje komplexný vzťah medzi organizáciou verejnej správy a jeho verejnosťou. Osoba, ktorej je služba určená, sa považuje za **občana,** člena demokratickej spoločnosti s právami a povinnosťami (napr. platiteľ dane, politicky aktívny účastník, atď.). Osoba sa má tiež považovať za zákazníka nielen v kontexte dodávania služby, keď zastáva pozíciu prijímateľa služby, ale aj v kontexte, keď plní povinnosti (daňovník alebo platba pokuty), kde má právo, aby sa s ním zaobchádzalo nestranne a zdvorilo bez zanedbania záujmov organizácie. Keďže sa tieto dva prípady nie vždy dajú jasne oddeliť, tento komplexný vzťah sa bude opisovať ako vzťah občan/zákazník.

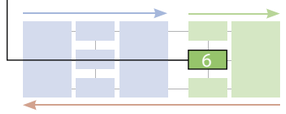
Občania/zákazníci sú prijímatelia alebo vlastníci pôžitkov činností, produktov alebo služieb organizácií verejnej správy. Občania/zákazníci musia byť definovaní, ale nie nevyhnutne iba ako priami používatelia poskytovaných služieb.

41

Criterion 6:
Citizen/Customers-oriented Results

Sub-criterion 6.1
Perception measurements

Sub-criterion 6.2
Performance measurements



The term citizen/customer reflects the complex relationship between the administration and its public. The person to whom the services are addressed has to be considered as a **citizen**, a member of a democratic society with rights and duties (e.g. tax payer, political actor, etc.). The person should also be considered as a **customer**, not only in the context of service delivery where he adopts the position of a beneficiary of services, but also in a context where he has to fulfil duties (taxpayer or payment of fines), where he has the right to be treated with fairness and courtesy without neglecting the interests of the organisation. Since the two cases are not always clearly separable, this complex relationship will be described as a citizen/customer relationship.

Citizens/customers are the recipients or beneficiaries of the activity, products or services of the public sector organisations. Citizens/customers need to be defined, but not necessarily restricted to only the primary users of the services provided.

Kritérium 6 opisuje výsledky, ktoré organizácie dosahuje vo vzťahu k spokojnosti svojich občanov/zákazníkov a ňou poskytovaných produktov alebo služieb. Model CAF rozlišuje medzi výsledkami vnímania a výkonnosti. Pre všetky typy organizácií verejnej správy je dôležité, aby priamo merali spokojnosť svojich občanov/zákazníkov (výsledky vnímania). Okrem toho sa majú merať výsledky výkonnosti. Tieto ďalšie informácie o spokojnosti občanov a zákazníkov sa získavajú meraním interných parametrov. Úsilie zvýšiť výsledky interných ukazovateľov má viesť k vyššej spokojnosti zákazníkov/občanov.

Hodnotenie

Zvážte, čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov a občanov prostredníctvom výsledkov...

1 Subkritérium 6.1
Meraní vnímania

Priame meranie spokojnosti alebo vnímania občanov a zákazníkov má podstatný význam. Meranie vnímania občanov a zákazníkov znamená dotazovanie sa a získavanie priamej spätnej väzby a informácií o priamych aspektoch výkonnosti organizácie. Nasledujúc zásadu manažérstva založeného na dôkaze, to nie je organizácia, ktorá predpokladá úroveň spokojnosti; namiesto toho poskytujú priame informácie od samotného zákazníka/občana objektívne informácie. Vo väčšine prípadov sa robí prieskum zákazníka alebo občana. Doplnkové nástroje, ako sú záujmové skupiny alebo fóra používateľov sa používajú tiež. Toto subkritérium hodnotí, či organizácia vykonáva tieto merania a ukazuje výsledky týchto meraní.

Príklady:

Výsledky merania vnímania týkajúce sa:

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.).

Criterion 6 describes the results the organisation is achieving in relation to the satisfaction of its citizens/customers with the organisation and the products or services it provides. CAF distinguishes between perception and performance results. It is important for all kinds of public sector organisations to directly measure the satisfaction of their citizens/customers (perception results). Furthermore performance results have to be measured. Here, additional information about the citizens' and customers' satisfaction is collected by measuring internal indicators. Working on increasing the results of internal indicators should lead to higher satisfaction of the customers/citizens.

Assessment

Consider what the organisation has achieved to meet the needs and expectations of customers and citizens through the results of…

1 Sub-criterion 6.1
Perception measurements

The direct measurement of the satisfaction or perception of the citizens and customers is of essential importance. Measuring the perception of citizens and customers means directly asking them and getting direct feedback and information on different aspects of the organisation's performance. Following the principle of evidence-based management, it is not the organisation making assumptions on the satisfaction level; instead, direct information from the customer/citizen themselves provides the objective information. In most cases this is done by customer or citizen surveys. Complementary tools such as focus groups or users panels are also used. This sub-criterion assesses whether the organisation performs these measurements and shows the results of these measurements.

Examples

Result of perception measurement regarding:

1. The overall image of the organisation and the public reputation (e.g. friendliness, fairness of treatment, openness, clarity of the provided information, the employees' willingness to listen, the reception, flexibility and ability to address individual solutions, etc.).
2. Involvement and participation of the citizen/customer in the working and decision-making process of the organisation.
3. Accessibility (e.g. accessibility with public transport, disabled access, opening and waiting times, one-stop-shops, cost of the services, etc.).

4. transparentnosti (napr. o fungovaní organizácie, vysvetlení implementovanej legislatívy a o procesoch rozhodovania).
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 zákaznícka (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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

Subkritérium 6.2
Meraní výkonnosti

Okrem priameho merania vnímania občana a zákazníka, sa môže kvalita poskytovaných služieb občanom alebo zákazníkom merať pomocou interných ukazovateľov. Tu sa využívajú merateľné výsledky manažérstva interných ukazovateľov (napr. doba spracovania, doba čakania, počet sťažností). Na základe týchto meraní o kvalite poskytovaných služieb je možné sa učiť. Model CAF dáva prehľad príkladov interných ukazovateľov, ktoré merajú výkonnosť, aby splnili potreby a očakávania zákazníkov a občanov.

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.
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

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

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)

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

4. Transparency (e.g. on functioning of the organisation, of the explanation of the applicable legislation, and decision-making processes).
5. Products and services (e.g. quality, reliability, compliance with quality standards, processing/providing time, quality of advice given to the customers/citizens, environmental approach).
6. The organisation's differentiation of services related to different needs of customers (e.g. gender, age, etc.).
7. The available information: quantity, quality, reliability, transparency, readability, appropriateness for the target group, etc.
8. The good receipt of the information by the citizen/customer.
9. The frequency of citizens/customers opinion survey on the organisation.
10. Level of public trust towards the organisation and its products/services.

[Award a score using the Results Panel]

Sub-criterion 6.2
Performance measurements

Besides the direct measurement of citizen and customer perception, the quality of services delivered to citizens and customers can be measured by internal indicators. Here, measurable results of internal management indicators (e.g. processing time, waiting time, number of complaints) are used. Based on these measurements lessons about the quality of the service delivery can be learnt. CAF gives an overview of examples for internal indicators which measure the performance in order to fulfil the needs and expectations of customers and citizens.

Examples

Results regarding the involvement
1. Extent of involvement of stakeholders in the design and the delivery of services and products and/or the design of decision-making processes.
2. Number of suggestions received and implemented.
3. Extent of use of new and innovative ways in dealing with citizens/customers.
4. Indicators of complying with gender aspects and cultural and social diversity regarding citizens/customers.
5. Extent of regular reviews jointly with the stakeholders to monitor their changing needs and the degree to which they are satisfied.

Results of accessibility of the organisation
1. Opening hours of the different services (departments).
2. Waiting time
   Handling/processing time of service delivery.
3. Cost price of the services.
4. Availability of information concerning management responsibilities of the different services.

Results regarding the transparency of the delivery of services and products
1. Number of information channels and their efficiency.
2. Availability and accuracy of the information.
3. Availability of performance goals and results of the organisation.
4. Number of interventions by the ombudsman.
5. Extent of efforts to improve availability, accuracy and transparency of information.

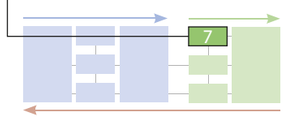
Results of indicators regarding the quality of products and service delivery
1. Number and processing time of complaints.
2. Number of files returned back with errors and/or cases requiring repeated processing/compensation.
3. Adherence to published service standards (e.g. legislative requirements).

[Award a score using the Results Panel]

Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Subkritérium 7.1
Merania vnímania

Subkritérium 7.2
Merania výkonnosti

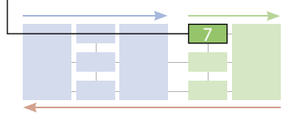


Výsledky vo vzťahu k zamestnancom sú dosiahnuté výsledky organizácie vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti, vnímaniu a výkonnosti svojich zamestnancov. Kritérium rozlišuje dva typy výsledkov vo vzťahu k zamestnancom: na jednej strane **meranie vnímania,** keď sú zamestnanci priamo dotazovaní (cez dotazníky, prieskumy, cieľové skupiny, hodnotenia, rozhovory, konzultácie, konzultácie so zástupcami zamestnancov) a na druhej strane **merania výkonnosti,** ktoré používa sama organizácia na monitorovanie a zlepšovanie spokojnosti zamestnancov a výsledkov výkonnosti.

Criterion 7: People Results

Sub-criterion 7.1
Perception measurements

Sub-criterion 7.2
Performance measurements



People results are the results the organisation is achieving in relation to the competence, motivation, satisfaction, perception and performance of its people. The criterion distinguishes two kinds of people results: on the one hand **perception measurements** where the people are asked directly (e.g. via questionnaires, surveys, focus group, appraisals, interviews, consultation of staff representatives), and on the other hand **performance measurements** used by the organisation itself to monitor and improve people satisfaction and performance results.

Hodnotenie

Zvážte, čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania svojich zamestnancov prostredníctvom výsledkov...

1 Subkritérium 7.1
Meraní vnímania

Subkritérium hodnotí, či zamestnanci vnímajú organizáciu ako atraktívne pracovisko a či sú motivovaní pri ich každodennej práci, aby pracovali vo vlastnej organizácii najlepšie ako vedia. Pre všetky organizácie verejnej správy je dôležité, aby systematicky merali vnímanie zamestnancov o organizácii, jej produktoch a službách, ktoré organizácia poskytuje.

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.

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

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. pružnosť pracovného času, zosúladenie práce s rodinným životom, osobnými záležitosťami a zdravím)
3. zabezpečenie rovnakých príležitostí, čestného jednania a správania sa v organizácii
4. usporiadanie pracovného priestoru a životných pracovných podmienok

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

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

Assessment

Consider what the organisation has achieved to meet the needs and expectations of its people through the results of…

1 Sub-criterion 7.1
Perception measurements

The sub-criterion assesses whether people perceive the organisation as an attractive workplace and whether they are motivated in their everyday work to do their best for the organisation. It is important for all public sector organisations to systematically measure people's perception of the organisation and the products and services the organisation provides.

Examples

Results regarding the overall perception of people of:
1. The image and the overall performance of the organisation (for society, citizens/customers, other stakeholders).
2. People's involvement in the organisation, the decision-making process and their awareness of its mission, vision and values.
3. People's involvement in improvement activities.
4. People's awareness of possible conflicts of interest and importance of ethical behaviour.
5. Mechanisms of consultation and dialogue.
6. The organisation's social responsibility.

Results regarding the perception of the management and management systems:
1. The organisation's top and middle management's ability to steer the organisation (e.g. setting goals, allocating resources, evaluating the global performance of the organisation, HRM strategy, etc.) and to communicate about it.
2. The design and management of the different processes of the organisation.
3. The division of tasks and the evaluation system regarding people.
4. The extent and the quality to which individual and team efforts are recognised.
5. The organisation's approach to changes and innovations.

Results regarding the perception of the working conditions:
1. The working atmosphere (e.g. how to deal with conflicts, grievances or personnel problems, mobbing in the workplace) and the organisation's culture (e.g. the promotion of transversality between departments, units, etc.).
2. The approach to social issues (e.g. flexibility of working hours, work-life balance, health protection).
3. The handling of equal opportunities and fairness of treatment and behaviour in the organisation.
4. The layout of the workplace and environmental working conditions.

Results regarding the perception of the career and skills development:
1. Systematic career and competency development.
2. Encouragement and empowerment.
3. The access to and quality of training in relation to the strategic objectives of the organisation.

[Award a score using the Results Panel]

Subkritérium 7.2
Meraní výkonnosti

Merania výkonnosti obsahujú interné ukazovatele výkonnosti týkajúce sa zamestnancov, ktoré umožňujú organizácii merať dosiahnuté výsledky týkajúce sa celkového správania zamestnancov, ich výkonnosti, rozvoja zručností, ich motivácie a ich úrovne zapojenia v organizácii. Takéto výsledky zvyčajne zahŕňajú interné merania správania zamestnancov, ktoré sa prejavia v praxi (napr. práceneschopnosť, fluktuácia zamestnancov, počet sťažností zo strany zamestnancov, počet odporúčaní na inováciu, atď.).

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.
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

Sub-criterion 7.2
Performance measurements

Performance measurements are comprised of internal people-related performance indicators that enable the organisation to measure the results achieved regarding people's overall behaviour, their performance, the development of skills, their motivation and their level of involvement in the organisation. Such results typically include internal measurements of the behaviour people display in practice (e.g. sick leave, staff turnover, number of staff complaints, number of proposals for innovation, etc.)

Examples

Results of:

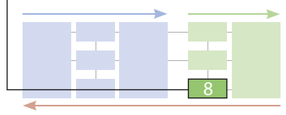
1. Indicators regarding people's behaviour (e.g. levels of absenteeism or sickness, rates of staff turnover, number of complaints, number of days on strike).
2. Indicators regarding motivation and involvement (e.g. response rates for staff surveys, number of proposals for innovation, participation in internal discussion groups).
3. Indicators regarding (personal) performance (e.g. results of the evaluation of people).
4. The level of involvement in improvement activities.
5. Level of use of information and communication technologies.
6. Indicators regarding skills development (e.g. participation and success rates in training activities, effectiveness of training budgets).
7. Indicators regarding people's ability to deal with citizens/customers and to respond to their needs (e.g. number of employee training hours concerning citizen/customer relationship management, number of complaints of citizens/customers concerning the behaviour of staff, measurement of people's attitude towards citizens/customers, etc.).
8. Frequency of recognising individuals and teams.
9. Number of ethical dilemmas (e.g. possible conflicts of interest) reported.
10. The frequency of voluntary participation in the context of activities related to social responsibility, promoted by the organisation.

[Award a score using the Results Panel]

Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

Subkritérium 8.1
Merania vnímania

Subkritérium 8.2
Merania výkonnosti



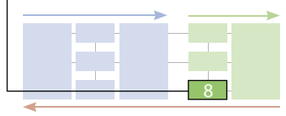
Hlavné poslanie organizácie verejnej správy je venovať sa vždy uspokojovaniu kategórie potrieb a očakávaní spoločnosti. Okrem svojho hlavného poslania má organizácia verejnej správy zaviesť zodpovedné správanie, aby prispievala k udržateľnému rozvoju vo vlastných ekonomických, spoločenských a environmentálnych faktoroch, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a medzinárodnej spoločnosti. To môže zahŕňať prístup a zapojenie organizácie do kvality života, ochrany životného prostredia, ochrany globálnych zdrojov, rovnakých príležitostí zamestnania, etického správania, zapojenia do rozvoja spoločnosti a miestneho rozvoja.

Hlavná funkcia spoločenskej zodpovednosti vysvetľuje vôľu organizácie na jednej strane integrovať spoločenské a environmentálne aspekty do zvažovania vlastných rozhodnutí (kritérium 2) a na strane druhej schopnosť reagovať na vplyvy vlastných rozhodnutí a činností na spoločnosť a životné prostredie. Spoločenská zodpovednosť má byť integrálnou súčasťou stratégie organizácie. Strategické ciele sa majú overovať z pohľadu spoločenskej zodpovednosti, aby sa zabránilo neúmyselným následkom.

Criterion 8: Social Responsibility Results

Sub-criterion 8.1
Perception measurements

Sub-criterion 8.2
Performance measurements



The main mission of a public organisation is always dedicated to satisfying a category of needs and expectations of the society. Beyond its main mission, a public organisation should adopt responsible behaviour in order to contribute to sustainable development in its economic, social and environmental components, related to the local, national and international community. This may include the organisation's approach and contribution to quality of life, protection of the environment, preservation of global resources, equal employment opportunities, ethical behaviour, involvement with communities and the contribution to local development.

The main feature of social responsibility translates the will of the organisation, on the one hand, to integrate social and environmental aspects in its decision-making considerations (criterion 2), and on the other hand, to be able to respond to the impact of its decisions and activities on society and the environment. Social responsibility should be an integral part of the strategy of the organisation. Strategic objectives should be checked in terms of social responsibility in order to avoid unintended consequences.

Výkonnosť organizácie vo vzťahu k spoločnosti, v ktorej pôsobí (miestna, národná alebo medzinárodná) a jej vplyvy na životné prostredie sa stala kritickým komponentom merania jej celkovej výkonnosti. Organizácia, ktorá pracuje na vlastnej spoločenskej zodpovednosti bude:

1. zlepšovať vlastnú povesť a imidž voči všetkým občanom ako celku;
2. zlepšovať vlastnú schopnosť pritiahnuť a udržať vlastných zamestnancov a udržiavať motiváciu a záväzok svojich zamestnancov;
3. zlepšovať vlastné vzťahy so spoločnosťami, ostatnými organizáciami verejnej správy, médiami, dodávateľmi, občanmi/zákazníkmi a spoločnosťou, v ktorej pôsobí.

Merania pokrývajú tak kvalitatívne/kvantitatívne ukazovatele vnímania (8.1) ako aj kvantitatívne indikátory (8.2). Môžu sa týkať:

- etického, demokratického a podielového správania organizácie;
- udržateľnosti prostredia;
- kvality života;
- ekonomického vplyvu ako efektu správania sa organizácie.

Hodnotenie

Zvážte, čo organizácia dosahuje vo vzťahu k vlastnej spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom výsledkov...

1 Subkritérium 8.1
Meraní vnímania

Merania vnímania sa sústreďujú na vnímanie výkonnosti organizácie verejnosťou na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni. Toto vnímanie je možné získať z rôznych zdrojov, vrátane prieskumov, správ, verejných tlačových konferencií, z mimovládnych organizácií, organizácií verejných služieb, z priamej spätnej väzby od zainteresovaných strán a susedstva, atď.

Vnímanie identifikuje efektívnosť spoločenskej a environmentálnej stratégie. To zahŕňa pohľad na transparentnosť, vplyv na kvalitu života, kvalitu demokracie, pohľad na etické správanie voči občanom, prístup a výsledky environmentálnych otázok, atď.

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.).

The performance of an organisation towards the community in which it operates (local, national or international) and its impact on the environment have become a critical component of the measurement of its overall performance. An organisation working on its social responsibility will:

1. improve its reputation and image to the citizens as a whole;
2. improve its ability to attract and retain staff members and maintain motivation and commitment of its staff;
3. improve its relations with companies, other public organisations, the media, suppliers, citizens/customers and the community in which it exists.

The measures cover both qualitative/quantitative measures of perception (8.1) and quantitative indicators (8.2). They can be related to:

- ethical, democratic and participative behaviour of the organisation;
- environmental sustainability;
- quality of life;
- economic impact as effects of organisational behaviours.

Assessment

Consider what the organisation is achieving regarding its social responsibility, through the results of…

1 Sub-criterion 8.1
Perception measurements

Perception measurements focus on the perception of the community of the performance of the organisation on a local, national or international level. This perception can be obtained through different sources, including surveys, reports, public press meetings, NGOs, CSOs (civic service organisations), direct feedback from stakeholders and the neighbourhood, etc.

The perception gives an indication of the effectiveness of the social and environmental strategies. It includes the view on transparency, the impact on the quality of life and quality of democracy, the view about ethical behaviour to support the citizens, the approach and results on environmental issues, etc.

Examples

1. Public awareness of the impact of the organisation's performance on the quality of citizens'/customers' life (e.g. health education, support of sport and cultural activities, participation in humanitarian operations, specific actions towards disadvantaged people, cultural activities open to the public, etc.).

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).
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.).
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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

2 Subkritérium 8.2
Meraní výkonnosti

Merania výkonnosti sa zameriavajú na merania používané v organizácii na monitorovanie, pochopenie, predpovedanie a zlepšovanie výkonnosti týkajúcej sa vlastnej spoločenskej zodpovednosti. To má jasne identifikovať efektívnosť prístupov organizácie na spoločenských otázkach. Môžu zahŕňať etické správanie, iniciatívy a výsledky prevencie zdravotných rizík, iniciatívy zamerané na výmenu poznatkov, iniciatívy na zachovanie zdrojov a znižovanie environmentálnych vplyvov, atď.

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 amestnanie etnických menšín).
6. podpora medzinárodným rozvojovým projektom a účasť zamestnancov na filantropických aktivitách.
7. 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).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

2. Reputation of the organisation (e.g. as an employer/contributor to local/global society).
3. Perception of the economic impact on society at the local, regional, national or international level (e.g. the creation/attraction of small business activities in the neighbourhood, creation of public roads or public transport that also serve existing economic actors).
4. Perception of the approach to environmental issues (e.g. perception of the ecological footprint, energy management, reduced electricity and water consumption, protection against noise and air pollution, stimulating mobility by public transport, waste management of potentially toxic waste).
5. Perception of the social impact regarding sustainability at the local, regional, national or international level (buying fair trade products, reusable products, renewable energy production, etc.).
6. Perception of the social impact, taking into account the quality of democratic participation of citizens at the local, regional, national or international level (e.g. open conferences, consultation and decision-making processes about the possible impact of the organisation on safety, mobility).
7. Public's view about the organisation's openness and transparency, ethical behaviour (strict respect for the principles/values of public services such as equality, continuity, etc.).
8. Perception of the involvement in the community in which the organisation is imbedded, through financial or other support, by organising cultural or social events, etc.
9. The perception of the institution in the media coverage received regarding its social responsibility.

[Award a score using the Results Panel]

2 Sub-criterion 8.2
Performance measurements

Performance measurements focus on the measures used by the organisation to monitor, understand, predict and improve the performance regarding its social responsibility. It should give a clear indication of the effectiveness of the approaches of the organisation on societal issues. They can consider the ethical behaviour, the initiatives and results of prevention of health risks, the initiatives to exchange knowledge, the initiatives to preserve the resources and reduce the environmental impact, etc.

Examples

Indicators on social responsibility

1. Organisation's activities to preserve and sustain resources (e.g. the presence of providers with socially responsible profile, degree of compliance with environmental standards, use of recycled materials, use of environmentally friendly modes of transport, reduction of nuisance, threats and noise, reduction in use of utilities e.g. water. electricity, gas).
2. Quality of the relationship with relevant authorities, groups and community representatives.
3. Amount and importance of positive and negative media coverage (number of articles, content).
4. Support dedicated to socially disadvantaged citizens (e.g. estimation of the cost price of this help, the number of beneficiaries).
5. Support as an employer for a policy on diversity and on integration and acceptance of ethnic minorities and disadvantaged people (e.g. organising specific programmes/projects to employ ethnic minorities).
6. Support for international development projects and participation of employees in philanthropic activities.
7. Support for civic engagement of citizens/customers, other stakeholders and employees.
8. Productive exchange of knowledge and information with others (number of open conferences organised, number of interventions in national and international colloquia).
9. Programmes to prevent health risks and accidents for citizens/customers and employees (number and type of prevention programmes, assistance in the fight against smoking, healthy food education, the number of beneficiaries and the relation to cost/quality of these programmes).
10. Result of social responsibility measurement (e.g. extra-financial rating).

[Award a score using the Results Panel]

Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

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

Subkritérium 9.2
Interné výsledky: úroveň účinnosti

Kľúčové výsledky výkonnosti týkajúce sa čohokoľvek, čo má organizácia určené ako podstatné, merateľne dosiahnuteľné pre úspech organizácie v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Reprezentujú schopnosť politík a procesov dosiahnuť úlohy a ciele, ktoré sú definované v poslaní, vízii a strategickom pláne organizácie. Kritérium 9 sa zameriava na schopnosť organizácie dosiahnuť tieto kľúčové výsledky výkonnosti.

Kľúčové výsledky výkonnosti môžeme rozdeliť na:

1. **Externé výsledky: výstupy a dôsledky voči cieľom,** zameranie na prepojenie s/medzi poslaním a víziou (Kritérium 1), stratégiou a plánovaním (Kritérium 2), procesmi (Kritérium 5) a dosiahnutými výsledkami pre externé zainteresované strany.
2. **Interné výsledky: úroveň účinnosti,** zameranie na prepojenie so zamestnancami (Kritérium 3), partnerstvami a zdrojmi (Kritérium 4) a procesmi (Kritérium 5 a dosiahnutých výsledkov v rozvoji organizácie smerom k výnimočnosti.

50

Criterion 9: Key Performance Results

Sub-criterion 9.1
External results: outputs and outcomes to goals

Sub-criterion 9.2
Internal results: level of efficiency

Key performance results relate to whatever the organisation has determined as essential, measurable achievements for the success of the organisation in the short and longer term. They represent the capacity policies and processes to reach goals and objectives as defined in the institution's mission, vision and strategic plan. Criterion 9 focuses on the organisation's abilities to achieve these key performance results.

Key performance results can be divided into:

1. **External results: outputs and outcomes to goals**, focusing on the link with/between the mission and vision (Criterion 1) strategy and planning (Criterion 2), processes (Criterion 5) and the achieved results for the external stakeholders.
2. **Internal results: level of efficiency**, focusing on the link with people (Criterion 3), partnerships and resources (Criterion 4) and processes (Criterion 5), and the achieved results in building up the organisation towards excellence.

Hodnotenie

Zvážte výsledky, ktoré dosiahla organizácia vo vzťahu k...

1 Subkritérium 9.1
Externým výsledkom: výstupy a dôsledky vo vzťahu k cieľom

Externé výsledky sú merania efektívnosti stratégie organizácie z pohľadu schopnosti uspokojovať očakávania externých zainteresovaných strán v súlade s poslaním a víziou organizácie. Akákoľvek organizácia verejnej správy má hodnotiť, v akom rozsahu dosiahla vlastné kľúčové ciele, ktoré boli určené v strategickom pláne z pohľadu výstupov – služieb a produktov – a dôsledkov - vplyv hlavných činností organizácie na externé zainteresované strany a spoločnosť tak, aby bola schopná zlepšovať vlastnú výkonnosť efektívnym spôsobom.

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.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

2 Subkritérium
9.2 Interným výsledkom: úroveň účinnosti

Interné výsledky sa vzťahujú na účinnosť, efektívnosť interných procesov a ekonomických meraní fungovania organizácie. Zvažujú vlastné manažérstvo procesu (napr. produktivita, nákladová efektívnosť alebo chybovosť), finančnú výkonnosť (efektívne využitie finančných zdrojov, zhoda s rozpočtom), efektívne využitie zdrojov (partnerstvá, informácie, technológia atď.), schopnosť zapojiť zainteresované strany v organizácii a výsledky interných inšpekcií/kontrol a auditov.

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).

Assessment

Consider the results being achieved by the organisation in relation to the…

1 Sub-criterion 9.1
External results: outputs and outcomes to goals

The external results are the measures of the effectiveness of the organisation's strategy in terms of the capacity to satisfy the expectations of the external stakeholders, in line with the organisation's mission and vision. Any public sector organisation should assess to what extent its key activity goals are achieved, as defined in the strategic plan in terms of outputs – services and products – and outcomes – impact of the organisation's core activities on external stakeholders and on society, in order to be able to improve its performance in an effective way.

Examples

1. Results in terms of output (quantity and quality in the delivery of services and products).
2. Results in terms of outcome (the effects of the delivered output of services and products in society, and on the direct beneficiaries).
3. The level of quality of services or products delivered in relation to standards and regulations.
4. Degree of achievement of contracts/agreements between authorities and the organisation.
5. Results of inspections and audits on outputs and outcomes.
6. Results of benchmarking (comparative analysis) in terms of outputs and outcomes.
7. Results of the innovation of services/goods on the improvement of the outcome.

[Award a score using the Results Panel]

2 Sub-criterion 9.2
Internal results: level of efficiency

The internal results are related to the efficiency, the effectiveness of internal processes and the economy measures of the functioning of the organisation. They consider its process management (e.g. productivity, cost effectiveness or defectiveness), financial performance (effective use of financial resources, conformity with the budget), the effective use of resources (partnerships, information, technology, etc.), the capacity to involve the stakeholders in the organisation, and the results of the internal inspections and audits.

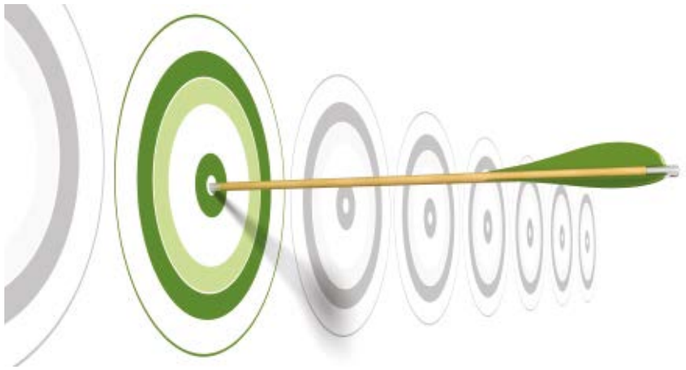
Examples

1. The response of leaders to results and findings of measurements, including risk management.
2. Efficiency of the organisation in managing the available resources, including the HRM, knowledge management and facilities in an optimal way (input versus output).
3. Results of performance improvements and innovations of products and services.
4. Results of benchmarking (comparative analysis).

Subkritérium 9.2
Interným výsledkom: úroveň účinnosti (pokračovanie)

5. efektívnosť uzatvorených partnerstiev (napr. úroveň naplnenia partnerských zmlúv, spoločných aktivít).
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).

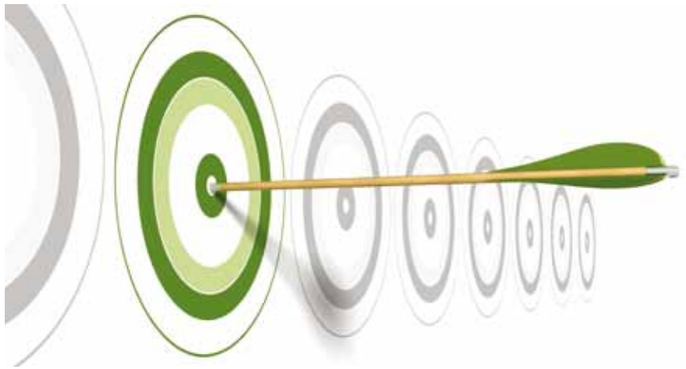
Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov



Sub-criterion 9.2
Internal results: level of efficiency [continued]

5. Effectiveness of partnerships (e.g. degree of achievement of partnership agreements, joint activities).
6. Added value of using information and communication technology to increase efficiency, diminish administrative burden, improve quality of service delivery (e.g. reduced costs, less paperwork, working together with other providers, interoperability, time saving).
7. Results of measurements by inspections and audits on the functioning of the organisation.
8. Results of participation in competitions, quality awards and the quality management system certification (Excellence Awards, etc.).
9. Budgets and financial target fulfilment.
10. Results of inspections and audits on the financial management.
11. Cost effectiveness (outcomes achieved at the lowest possible cost).

[Award a score using the Results Panel]



Bodové hodnotenie modelu CAF a panely hodnotenia

Prečo bodovať?
Stanovenie bodového hodnotenia subkritéria a kritéria modelu CAF má 4 hlavné ciele:

1. poskytnúť informácie a indikovať smerovanie zlepšovacích aktivít.
2. merať vlastný pokrok, ak sa samohodnotenie podľa modelu CAF realizuje pravidelne každý rok, alebo každé dva roky, čo sa považuje za správny postup podľa väčšiny konceptov manažérstva kvality.
3. identifikovať dobrú prax indikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov. Vysoké bodové hodnotenia výsledkov je zvyčajne implikované existenciou dobrej praxe v oblasti predpokladov.
4. napomáhať hľadaniu správnych partnerov na učenie sa (Benchmarking – ako vyzeráme v porovnaní s inými a Bench learning – čo sa jeden od druhého učíme).

Treba poznamenať, že porovnávanie bodových hodnotení modelu CAF má obmedzenú výpovednú hodnotu a nesie so sebou určité riziko. Zvlášť, ak je toto bodové hodnotenie realizované bez skúsených externých poradcov vyškolených na validáciu vykonávania bodových hodnotení (site visit – posúdenie na mieste) v rôznych organizáciách verejného sektora. Problémy sa môžu objaviť najmä pri realizácii benchmarkingu/bench learningu. Hlavným cieľom bench learningu je porovnávať rozličné spôsoby manažérstva predpokladov a dosahovania výsledkov. Tak môže bench learning prispieť k zlepšovaniu. V tomto kontexte môže byť bodové hodnotenie za podmienky jeho validácie štartovacou čiarou.

Ako vykonať bodové hodnotenie?
Model CAF poskytuje dva spôsoby bodového hodnotenia: cyklus PDCA je základom oboch. „Klasické" bodové hodnotenie je kompexné zhodnotenie každého subkritéria prostredníctvom jeho zatriedenia do fázy cyklu PCDA, v ktorej sa príslušné subkritérium nachádza. Bodové hodnotenie pre pokročilých je vhodné pre organizácie, ktoré chcú detailnejšie reagovať na analýzu subkritéria. Umožní vám bodovo hodnotiť každé subkritérium - všetky fázy cyklu Plánuj, Realizuj, Kontroluj a Konaj (PDCA) súčasne.

1. Klasické bodové hodnotenie
Tento kumulatívny spôsob bodového hodnotenia napomáha organizácii oboznámiť sa s cyklom PDCA a nasmerovať ju cielene k manažérstvu kvality. V panely hodnotenia predpokladov sa úroveň označená PDCA dá dosiahnuť len vtedy, ak súčasťou cyklu trvalého zlepšovania sú bench learningové aktivity. V panely hodnotenia výsledkov sa rozlišuje medzi trendom výsledkov a dosiahnutím cieľov.

2. Bodové hodnotenie pre pokročilých
Bodové hodnotenie pre pokročilých je paralelný spôsob bodového hodnotenie blížiaci sa viac reálnej situácii organizácie, keď napr. veľa organizácií verejného sektora síce vykonáva činnosti (Realizuj - DO), ale v mnohých prípadoch bez dostatočného predchádzajúceho plánovania (Plánuj - PLAN).

- V paneli hodnotenia predpokladov, sa viac kladie dôraz na vlastný priebeh cyklu PDCA a pokrok je vyjadrený ako špirála, kde v každej jej obrátke cyklu sa môže zlepšovanie objaviť vo fáze: PLÁNUJ, REALIZUJ, KONTROLUJ a KONAJ.
- Bench learningové aktivity sa bežne berú do úvahy na najvyššej úrovni všetkých týchto fáz.
- Tento spôsob bodového hodnotenia poskytuje viac informácií o tých oblastiach, kde je zlepšovanie najviac potrebné.
- Panel hodnotenia výsledkov ukazuje, či je potrebné skôr dbať o akceleráciu trendu alebo sa zamerať na dosahovanie cieľov.

CAF Scoring and Assessment Panels

Why score?
Allocating a score to each sub-criterion and criterion of the CAF model has four main aims:

1. to provide information and give an indication on the direction to follow for improvement activities;
2. to measure your own progress, if you carry out CAF assessments regularly, each year or every two years, considered to be good practice according to most Quality approaches;
3. to identify Good Practices as indicated by high scoring for Enablers and Results. High scoring of Results are usually an indication of the existence of Good Practices in the Enablers field;
4. to help to find valid partners to learn from (Benchmarking: How we compare; and Bench learning: What we learn from each other).

With regard to bench learning however, it should be noted that comparing CAF scores has limited value and carries a risk, particularly if it is done without experienced external assessors trained to validate the scores in a homogeneous way in different public organisations. The main aim of bench learning is to compare the different ways of managing the enablers and achieving results. The scores, if validated, can be a starting point in this regard. That is how bench learning can contribute to improvement.

How to score?
CAF provides two ways of scoring: the PDCA cycle is the fundament of both. The 'classical' CAF scoring gives a global appreciation of each sub-criterion by indicating the PCDA phase in which the sub-criterion finds itself. The 'fine-tuned' CAF scoring is suitable for organisations that wish to reflect in more detail on the analysis of the sub-criteria. It allows you to score – for each sub-criterion – all phases of the PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) cycle simultaneously.

1. CAF classical scoring
This cumulative way of scoring helps the organisation to become more acquainted with the PCDA-cycle and directs it more positively towards a quality approach.

In the enablers assessment panel the PDCA phase is in place only when bench learning activities are part of the continuous improvement cycle.

In the results assessment panel a distinction is made between the trend of the results and the achievement of the targets.

2. CAF fine-tuned scoring
The fine-tuned scoring is a simultaneous way of scoring closer to the reality where e.g. many public organisations are doing things (DO) but sometimes without enough planning (PLAN).

- In the enablers panel, the emphasis lays more on the PDCA as a cycle and progress can be represented as a spiral where in each turn of the circle improvement may take place in each phase: PLAN, DO, CHECK and ACT.
- Bench learning activities are normally taken into account at the highest level of all the phases.
- This way of scoring gives more information on the areas were improvement is mostly needed.
- The results panel shows you if you have to accelerate the trend or focus on the targets achievement.

Panely bodového hodnotenia:

Klasické bodové hodnotenie

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 správne 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

Pokyny:

- Vyberte si úroveň, ktorú dosahujete: Plánuj, Realizuj, Kontroluj alebo Konaj. Tento spôsob bodového hodnotenia je kumulatívny: pre dosiahnutie určitej úrovne bodového hodnotenia – určitej fázy cyklu PDCA (napr. Kontroluj), musíte naplniť všetky predchádzajúce úrovne – fázy cyklu PDCA (tzn. Plánuj a Realizuj).
- Prideľte bodové hodnotenie od 0 do 100 podľa miery naplnenia, ktorú ste dosiahli v rámci danej úrovne. 100 bodová stupnica umožňuje špecifikovať stupeň rozšírenia a implementácie v danej oblasti.

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 stanovené 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

Pokyny:

- Prideľte bodové hodnotenie od 0 do 100 pre každé subkritérium na stupnici rozdelenej na 6 úrovní.
- Pre každú úroveň môžete brať do úvahy buď trend, alebo dosiahnutie cieľa alebo oboje.

Assessment Panels:

Classical scoring

PHASE	ENABLERS PANEL - CLASSICAL SCORING	SCORE
	We are not active in this field, we have no information or very anecdotal.	0-10
PLAN	We have a plan to do this.	11-30
DO	We are implementing / doing this.	31-50
CHECK	We check / review if we do the right things in the right way.	51-70
ACT	On the basis of checking / reviews we adjust if necessary.	71-90
PDCA	Everything we do, we plan, implement, check and adjust regularly and we learn from others. We are in a continuous improvement cycle on this issue.	91-100

Instructions

- Choose the level that you have reached: PLAN, DO, CHECK or ACT. This way of scoring is cumulative: you need to have accomplished a phase (e.g.: CHECK) before reaching the next phase (e.g.: ACT).
- Give a score between 0 and 100 according to the level that you have reached inside the phase. The scale on 100 allows you to specify the degree of deployment and implementation of the approach.

RESULTS PANEL - CLASSICAL SCORING	SCORE
No results are measured and/or no information is available.	0-10
Results are measured and show negative trends and/or results do not meet relevant targets.	11-30
Results show flat trends and/or some relevant targets are met.	31-50
Results show improving trends and/or most of the relevant targets are met.	51-70
Results show substantial progress and/or all the relevant targets are met.	71-90
Excellent and sustained results are achieved. All the relevant targets are met. Positive comparisons with relevant organisations for all the key results are made.	91-100

Instructions

- Give a score between 0 and 100 for each sub-criterion on a scale divided in 6 levels.
- For each level, you can take into account either the trend, the achievement of the target, or both.

Panely bodového hodnotenia:

Bodové hodnotenie pre pokročilých

PANEL PREDPOKLADOV – BODOVÉ HODNOTENIE PRE POKROČILÝCH								
	Stupnica	**0-10**	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**	**Tot.**
Úroveň/ Fáza	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné pred-stavy	Niekoľko nepre-svedčivých dôkazov, týkajúcich sa niekto-rých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa rele-vantných oblastí	Pres-vedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnáva-né s inými organizá-ciami v da-nej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí.	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaniach zainteresovaných strán. Plánovanie je pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
REALI-ZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovedností a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KON-TROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúmavané vo všetkých relevantných oblastiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KONAJ	Nápravné a zlepšovacie aktivity sa realizujú pravidelne v nadväznosti na výsledky kontroly vo všetkých relevantných častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							

Oblasti zlepšovania

Pokyny pre hodnotenie každého subkritéria:

- Prečítajte si definíciu každej úrovne/fázy (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj);
- Nájdite dôkaz o silných stránkach, oblastiach na zlepšovanie a komplexne posúďte každú fázu/úroveň označením v príslušnom políčku panelu hodnotenia. Tento komplexný úsudok môže byť doplnený konkrétnymi príkladmi alebo dôkazom tak, aby bodové hodnotenie nebolo príliš neprehľadné. Hoci tí, čo chcú ísť viac do hĺbky, môžu vložiť všetky príklady alebo dôkazy do rôznych políčok v rámci všetkých 4 fáz/úrovní cyklu a vypočítať priemer za každú fázu/úroveň.

Assessment Panels:

Fine-tuned scoring

ENABLERS PANEL - FINE-TUNED SCORING								
	SCALE	**0-10**	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**	**Tot.**
PHASE	EVIDENCE	No evidence or just some ideas	Some weak evidence, related to some areas	Some good evidence related to relevant areas	Strong evidence related to most areas	Very strong evidence related to all areas	Excellent evidence, compared with other organisa-tions, related to all areas	
PLAN	Planning is based on stakeholders' needs and expectations. Planning is deployed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.							
	Score							
DO	Execution is managed through defined processes and respon-sibilities and diffused throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.							
	Score							
CHECK	Defined processes are moni-tored with relevant indicators and reviewed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.							
	Score							
ACT	Correction and improvement actions are taken following the check results throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.							
	Score							

Areas of improvement

Instructions for each sub-criterion

- Read the definition of each phase (PLAN, DO, CHECK and ACT);
- Find evidence of strengths and weaknesses and give a global judgement for each phase in the appropriate box. This judgement can be illustrated by some examples or evidence in order not to overcomplicate the scoring exercise. However, those who want to go further can put all the examples or evidence in the different boxes of the four phases and calculate the average for each phase.

PANEL VÝSLEDKOV - BODOVÉ HODNOTENIE PRE POKROČILÝCH						
Stupnica	**0-10**	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
TRENDY	Žiadne meranie	Negatívny trend	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok	Trvalý pokrok	Podstatný pokrok	Pozitívne výsledky v porovnávaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie						
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajú stanovené ciele	Niekoľko stanovené cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie						

Pokyny

- Prideľte bodové hodnotenie trendu od 0 do 100 na stupnici rozdelenej na 6 úrovní.
- Prideľte bodové hodnotenie dosiahnutým trendom na stupnici od 0 do 100 rozdelenej na 6 úrovní.
- Prideľte bodové hodnotenie dosiahnutým cieľom za posledný rok na stupnici od 0 do 100 rozdelenej na 6 úrovní.

RESULTS PANEL - FINE-TUNED SCORING						
SCALE	**0-10**	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
TRENDS	No measurement	Negative trend	Flat trend or modest progress	Sustained progress	Substantial progress	Positive comparison with relevant organisations for all results
SCORE						
TARGETS	No or anecdotal information	Results do not meet targets	Few targets are met	Some relevant targets are met	Most of the relevant targets are met	All the targets are met
SCORE						

Instructions

- Consider separately the trend of your results for 3 years and the targets achieved in the last year.
- Give a score for the trend between 0 and 100 on a scale divided in 6 levels.
- Give a score for the targets achievement of the last year between 0 and 100 on a scale divided in 6 levels.

Príklady:

Bodové hodnotenie pre pokročilých

Subkritérium 1.1:
Poskytli organizácii smer tým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty.

PRÍKLAD PANELU PREDPOKLADOV – BODOVÉ HODNOTENIE PRE POKROČILÝCH - SUBKRITÉRIUM 1.1

	Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Úroveň/ Fáza	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné pred-stavy	Niekoľko nepre-svedčivých dôkazov, týkajúcich sa niekto-rých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa rele-vantných oblastí	Pres-vedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnáva-né s inými organizá-ciami v da-nej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí.	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaniach zainteresovaných strán. Plánovanie je pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.			1b				
	Bodové hodnotenie			50				50
REALI-ZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovedností a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.			1a				
	Bodové hodnotenie			40				40
KON-TROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúmavané vo všetkých relevantných oblastiach organizácie.					1c		
	Bodové hodnotenie					85		85
KONAJ	Nápravné a zlepšovacie aktivity sa realizujú pravidelne v nadväznosti na výsledky kontroly vo všetkých relevantných častiach organizácie.	1d						
	Bodové hodnotenie	5						5

Syntéza dôkazov získaných počas samohodnotenia (začiatočný bod pre plánovanie zlepšovania a základ pre bodové hodnotenie).

1.1.a – Vízia a poslanie organizácie boli stanovené pred tromi rokmi. Požiadavku vzniesol generálny riaditeľ a do diskusie boli zapojení všetci členovia vrcholového manažmentu. Všetkým zamestnancom bola distribuovaná farebná karta s víziou a poslaním.

1.1.b – V oblasti stanovenia hodnôt a etického kódexu nebolo ešte nič zrealizované. Manažér ľudských zdrojov vytvoril na tento účel projekt. Stredný manažment bude pozvaný na seminár, aby spolu určil hodnoty organizácie. Hodnoty budú kryštalizované pri učení sa, aké pozície je potrebné zastať v zložitých situáciách.

Examples:

Fine-tuned scoring

Sub-criterion 1.1
Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values

EXAMPLE ENABLERS PANEL - FINE-TUNED SCORING - SUB-CRITERION 1.1

	SCALE	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
PHASE	EVIDENCE	No evidence or just some ideas	Some weak evidence, related to some areas	Some good evidence related to relevant areas	Strong evidence related to most areas	Very strong evidence related to all areas	Excellent evidence, compared with other organisa-tions, related to all areas	
PLAN	Planning is based on stakeholders' needs and expectations. Planning is deployed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.			1b				
	Score			50				50
DO	Execution is managed through defined processes and respon-sibilities and diffused throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.			1a				
	Score			40				40
CHECK	Defined processes are moni-tored with relevant indicators and reviewed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.					1c		
	Score					85		85
ACT	Correction and improvement actions are taken following the check results throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.	1d						
	Score	5						5

Synthesis of the evidence emerged in self-assessments (starting points for improvement planning and basis for scoring).

1a A vision and a mission for the administration was elaborated three years ago. It was requested by the director general and the discussion involved all the first line managers. An elegant, coloured card with the vision and mission statement was distributed to all employees.

1b Nothing has been done yet in the area of values statement and code of conduct. The Human Resources Manager has developed a project to this end. Middle management will be invited to a seminar to reflect together on the values of the organisation. The values will be crystallised into teaching what positions have to be taken in difficult situations.

1.1.c – Zamestnanci, zákazníci/občania a ďalšie zainteresované strany doteraz neboli zapojené do procesu stanovenia vízie a poslania. Predsa len, uvedomovanie si dôležitosti tohto zapojenia vzrástlo pred dvoma rokmi, keď sa niekoľko našich manažérov zúčastnilo seminárov o komplexnom manažérstve kvality, hlavne jedného venovaného modelu CAF. Následne bolo prijaté rozhodnutie vykonať interne a externé prieskumy za účelom získania spätnej väzby zamestnancov a občanov. Výsledky naznačili, že členovia stredného manažmentu a zamestnanci považujú víziu a poslanie za "imidžové" vyhlásenia, absolútne odtrhnuté od reality a že ciele často nie sú v súlade s týmito vyhláseniami. Čo sa týka zákazníkov, prieskumy naznačili, že je potrebné zosúladiť vnímanie manažmentu s vnímaním zákazníkov. Stretnutia manažérov a zamestnancov so zástupcami občanov boli naplánované a uskutočnia sa v krátkej dobe. Tiež bolo rozhodnuté, že sa budú každoročne realizovať prieskumy zamestnancov a zákazníkov. Zároveň sa naplánovalo celoorganizačné samohodnotenie.

1.1.d – Vyššie uvedené prieskumy by mali zaručiť, že v budúcnosti budú vyhlásenia vízií a poslania pravidelne preskúmavané a aktualizované, berúc do úvahy potreby a očakávania zákazníkov/zainteresovaných strán. Takisto zapojenie zamestnancov sa zvýši spolu s intenzitou komunikácie v rámci organizácie.

Vyššie uvedené zistenia boli prenesené do nasledovnej tabuľky predpokladov, aby umožnili stanovenie komplexného bodového hodnotenia subkritéria. Poznámka: To nemusí nevyhnutne znamenať, že sa určujú bodové hodnotenia pre jednotlivé príklady; prázdne políčka tabuľky sa použijú na zaznamenanie dôkazov získaných počas hodnotenia subkritéria a tie budú využité pri stanovení celkového bodového hodnotenia subkritéria. Takisto môžu byť využité ako námety na vedenie diskusie počas konsenzu.

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

PANEL VÝSLEDKOV – BODOVÉ HODNOTENIE PRE POKROČILÝCH - SUBKRITÉRIUM 9.1						
Stupnica	**0-10**	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
TRENDY	Žiadne meranie	Negatívny trend	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok	Trvalý pokrok	Podstatný pokrok	Pozitívne výsledky v porovnávaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie			45			
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajú stanovené ciele	Niekoľko stanovené cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie				65		

Syntéza dôkazov získaných počas samohodnotenia (začiatočný bod pre plánovanie zlepšovania a základ pre bodovanie).

Pri príprave strategického zasadnutia na začiatku roka, bola pripravená správa pre vedenie organizácie o kľúčových výsledkoch výkonnosti predchádzajúceho roka s cieľom optimalizovať strategické plánovanie pre budúci rok. Závery tejto správy boli jasné: ciele výkonnosti boli splnené na viac ako 50 % a v porovnaní s predchádzajúcim rokom vzrástli o 10%. Tieto závery boli ocenené verejne a vytvorili pôdu pre intenzívne diskusie medzi členmi porady vedenia.

1c Employees, customers/citizens and other stakeholders have not been involved up to now in the vision and mission definition process. However, awareness of the importance of such involvements arose two years ago, when some managers of our administration participated in TQM Seminars, particularly one dedicated to the CAF model. The decision was then taken to make internal and external surveys to collect employees' and citizens perceptions. Results indicated that middle managers and employees considered the vision and mission as 'image' statements, totally detached from reality and that the objectives quite often did not seem in tune with such statements. As far as customers are concerned, surveys indicated that alignment of management perceptions with customer perceptions is needed. Meetings with managers and employees and with representatives of citizens have been planned and will take place soon. The decision was also taken to conduct employees and customer surveys every year. An administration wide self-assessment is also being planned.

1d The above mentioned surveys should guarantee that in the future the vision and mission statements will be periodically reviewed and updated taking into accounts customer/stakeholder needs and expectations; that employee's involvement will increase as well as communication within the organisation.

The above findings have been placed in the Enabler Matrix, to help elaborate a global scoring for the sub-criterion: Notice: that does not necessarily mean giving scores to the individual examples; the blank boxes of the matrix are used as a memo pad, to pass from the evidence collected during the sub-criterion assessment to a global sub-criterion scoring, and to guide the discussion in the consensus meeting.

Sub-criterion 9.1
External results: outputs and outcomes to goals

EXAMPLE RESULTS PANEL - FINE-TUNED SCORING - SUB-CRITERION 9.1						
SCALE	**0-10**	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
TRENDS	No meas-urement	Negative trend	Flat trend or modest progress	Sustained progress	Substantial progress	Positive comparison with relevant organisations for all results
SCORE			45			
TARGETS	No or anecdotal information	Results do not meet targets	Few targets are met	Some relevant targets are met	Most of the relevant targets are met	All the targets are met
SCORE				65		

Synthesis of the evidence emerged in self-assessments (starting points for improvement planning and basis for scoring).

In preparation on the strategic meeting in the beginning of the new working year, a report was prepared for the board of directors on the key performance results of last year in order to optimise the strategic planning for the next year. The conclusions of the report were clear: the performance's goals were met for more than 50% and in comparison with the year before a progress of 10% was established. The appreciation of these conclusions was far from unanimous and led to intensive discussions among the members of the board.

Postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF

Fáza 1
Začiatok cesty s modelom CAF

Krok 1
Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

Krok 2
Komunikujte o samohodnotení

Fáza 2
Proces samohodnotenia

Krok 3
Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy

Krok 4
Zorganizujte školenie

Krok 5
Vykonajte samohodnotenie

Krok 6
Napíšte samohodnotiacu správu

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

Krok 7
Zostavte plán zlepšovania

Krok 8
Komunikujte o pláne zlepšovania

Krok 9
Realizujte/implementujte plán zlepšovania

Krok 10
Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Proces trvalého zlepšovania môže byť navrhnutý a realizovaný rôznymi spôsobmi. Veľkosť organizácie, jej kultúra a predchádzajúce skúsenosti s nástrojmi komplexného manažérstva kvality sú hlavnými parametrami, ktoré pomáhajú určiť najvhodnejší spôsob realizácie uvedenia prístupu komplexného manažérstva kvality.

V tejto kapitole je zadefinovaných 10 krokov procesu trvalého zlepšovania s modelom CAF, ktoré sú považované za vhodné pre väčšinu organizácií.

Je dôležité zdôrazniť, že navrhnutý postup vychádza zo skúseností množstva organizácií, ktoré používajú model CAF. Keďže každý proces zlepšovania je svojím spôsobom unikátny, mal by byť tento návod vnímaný skôr ako inšpirácia pre zamestnancov zodpovedných za realizáciu samohodnotenia, a nie ako presný/záväzný postup.

Po procese implementácie modelu CAF a zavedenia činností zlepšovania môžu používatelia modelu CAF požiadať o Externú spätnú väzbu. Proces implementácie modelu CAF hrá pri Externej spätnej väzbe dôležitú úlohu. Používateľom modelu CAF, ktorí majú záujem o detailnejší pohľad na rozličné kroky procesu implementácie modelu CAF a sú komplexne oboznámení s prvkami, na základe ktorých sú používatelia modelu CAF hodnotení počas Externej spätnej väzby, odporúčame preštudovať príručku Externej spätnej väzby modelu CAF na webovej stránke ÚNMS SR (www.unms.sk).

Guidelines for Improving Organisations using CAF

Phase 1
The start of the CAF journey

Step 1
Decide how to organise and plan the self-assessment

Step 2
Communicate the self-assessment project

Phase 2
Self-assessment process

Step 3
Compose one or more self-assessment groups

Step 4
Organise training

Step 5
Undertake the self-assessment

Step 6
Draw up a report describing the results of self-assessment

Phase 3
Improvement plan/prioritisation

Step 7
Draft an improvement plan, based on the accepted self-assessment report

Step 8
Communicate the improvement plan

Step 9
Implement the improvement plan

Step 10
Plan next self-assessment

The process of continuous improvement can be designed and carried out in a number of ways. The size of the organisation, the culture and prior experience with Total Quality Management tools are some of the parameters that help to determine what the most appropriate way of launching the TQM approach will be.

In this chapter we have identified a 10-step process of continuous improvement with CAF that may be considered relevant to most organisations.

It is important to emphasise that the advice given here is based on the experience of the many organisations that have used CAF. However, each improvement process is unique and therefore this description should be seen as an inspiration for the people responsible for the process of self-assessment rather than as a precise manual for the process.

After this process of applying the CAF and launching improvement actions, CAF users can apply for the CAF External Feedback Procedure. The process of applying CAF plays a crucial role in this feedback procedure. For CAF users who want to have a more detailed view of the different steps in the CAF process and to be fully aware of the elements which CAF users are assessed upon during the Feedback Procedure, we recommend consulting the Feedback Manual on the CAF website.

Fáza 1 – Začiatok cesty s modelom CAF

1 Krok 1
Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

Silný spoločný záväzok a vlastnícky vzťah vrcholového manažmentu a zamestnancov organizácie k projektu je najpodstatnejší prvok zabezpečenia úspechu procesu samohodnotenia.

Skúsenosti mnohých organizácií ukazujú, že pre vznik spoločného záväzku a vlastníckeho vzťahu je nevyhnutné získať jednoznačné rozhodnutie vrcholového manažmentu prostredníctvom cielenej diskusie so zainteresovanými stranami. Toto rozhodnutie potom jasne demonštruje ochotu vrcholového manažmentu byť aktívne zapojený do procesu prostredníctvom uznania pridanej hodnoty samohodnotenia, zabezpečenie otvorenej mysle, rešpektu k výsledkom, pripravenosť k následnému začatiu zlepšovania.

To zahŕňa i záväzok vytvoriť rezervu finančných prostriedkov na vykonanie samohodnotenia profesionálnym spôsobom.

Poznatky o možných prínosoch samohodnotenia podľa modelu CAF (pozri kapitolu Úvod: Hlavné charakteristiky), informácie o štruktúre modelu a procese samohodnotenia sú nevyhnutnými prvkami pre zabezpečenie základnej informácie, na základe ktorej vrcholový manažment rozhodne. Pre všetkých vrcholových manažérov je dôležité presvedčenie o týchto prínosoch od samotného začiatku.

Prieskum 2011 – Dôvody používania modelu CAF
Najdôležitejšími dôvodmi sú všetky interné hnacie motory. Identifikácia silných stránok a oblastí na zlepšovanie boli najvýznamnejšie dôvody; potýkanie sa s finančnými problémami je najmenej významný hnací motor. Sú to presne tie isté dôvody ako boli zistenia v roku 2005. Organizácie chceli používať model CAF v prvom rade sami pre svoje potreby a zlepšovať svoje organizácie – čo je presne účel tohto samohodnotiaceho nástroja.

V tejto fáze je nesmierne dôležité, že jedna alebo viac osôb v organizácii preberá na seba zodpovednosť za zachovanie vyššie uvedených základných princípov. Dobrým nápadom je kontaktovať organizáciu, ktorá je v danej krajine zodpovedná za rozširovanie modelu CAF (pozri webovú stránku EIPA www.eipa.eu/caf) a požiadať ju o prezentáciu modelu CAF alebo získať informácie od ďalších organizácií, ktoré už model CAF použili a sú ochotné podeliť sa o svoje skúsenosti.

S cieľom podporiť zamestnancov organizácie pri samohodnotení je dôležité, aby sa konzultácie uskutočnili pred prijatím konečného rozhodnutia o vykonaní samohodnotenia. Okrem všeobecných prínosov vykonania samohodnotenia skúsenosti ukazujú, že veľa zamestnancov vníma model CAF ako vynikajúcu príležitosť získať detailnejší prehľad o svojej organizácii. Tým vzrastá záujem o aktívne zapojenie sa do rozvoja organizácie.

Pre niektoré organizácie môže byť tiež relevantné požiadať pred vykonaním samohodnotenia o súhlas alebo schválenie externé zainteresované strany. To môže zahŕňať aj politikov alebo vyšší manažment organizácií, ktorí sú prirodzene zapojení do prijímania manažérskych rozhodnutí. Kľúčové externé zainteresované strany môžu zohrávať významnú úlohu zvlášť v oblasti zberu a spracovania údajov a zároveň sú potenciálni prijímatelia prínosov zmien.

Úvodné plánovanie samohodnotenia
Proces plánovania môže začať, ak už bolo rozhodnuté vykonať samohodnotenie. Jednou zo základných častí tohto rozhodnutia, ktoré môže byť zahrnuté do rozhodnutia manažmentu, je definovanie rozsahu a prístupu k samohodnoteniu.

Často kladenou otázkou je, či musí samohodnotenie zahŕňať celú organizáciu alebo len jej jednotlivé časti, ako sú odbory alebo sekcie. Odpoveď je, že jednotlivé časti organizácie môžu vykonať samohodnotenie, ale v záujme zhodnotiť všetky kritériá a subkritériá zmysluplným spôsobom, musia mať dostatočnú autonómiu v rámci organizácie, tzn. majú vlastné poslanie a podstatnú zodpovednosť za ľudské zdroje a finančné procesy. V týchto prípadoch je nevyhnutné hodnotiť relevantné vzťahy dodávateľ/zákazník rovnako, ako vzťahy zainteresovaných strán medzi vybraným útvarom a zvyškom organizácie.

Odporúča sa zahrnúť do rozhodnutia manažmentu aj výber panelu bodového hodnotenia, ktorý bude použitý. Model CAF ponúka dva spôsoby bodového hodnotenia. Organizácia by si mala vybrať na základe toho, koľko času chce bodovému hodnoteniu venovať a od úrovne skúseností a vyspelosti.

Phase 1: The start of the CAF journey

1 Step 1
Decide how to organise and plan the self-assessment

A high level of commitment and shared ownership between the senior management and the people of the organisation are the most crucial elements in securing the success of the self-assessment process.

In order to gain commitment and ownership, the experience of many organisations shows that a clear management decision through a sound consultative process with the stakeholders of the organisation is necessary. This decision should clearly illustrate the willingness of the management to be actively involved in the process by recognising the added value of the self-assessment and guaranteeing the openness of mind, respect for the results and readiness to start improvement actions afterwards. It also includes the commitment to set aside the resources needed to carry out the self-assessment in a professional way.

Knowledge about the potential benefits of a CAF-self-assessment and information about the structure of the model and the process of self-assessment are necessary elements in providing management with a basis for decision-making. It is very important for all managers to be convinced of these benefits from the outset.

Survey 2011 – Reasons for using CAF
The most important reasons are all internal drivers. Identifying strengths and areas for improvement were the most significant causes; suffering financial stress is the least important driver. These are exactly the same findings as in 2005. Organisations want to use CAF in the first instance for themselves, and to improve their organisations – which is exactly the purpose of a self-assessment tool.

In this phase it is vital that one or more persons in the organisation take responsibility for securing these basic principles. A good idea is to contact the organisation responsible for dissemination of CAF in your country (for information on this see **www.eipa.eu/caf**) and either ask them to make a presentation of the CAF model or get information on/from other organisations that have already used the model and who are willing to share their experiences.

In order for the people from the organisation to support the process of self-assessment, it is important that consultation takes place before the final decision about carrying out self-assessment has been made. Apart form the general benefits of carrying out self-assessment, experience shows that many people find CAF to be an excellent opportunity to gain more insight into their organisation, and that they want to be actively involved in its development.

For some organisations it may also be relevant to seek the acceptance or approval of external stakeholders before deciding to carry out self-assessment. This may be the case with politicians or senior management of higher level organisations who are traditionally closely involved in management decision-making. Key external stakeholders may have a role to play, particularly in data collection and processing information, and they can also potentially benefit from changes regarding some of the areas of improvement that may be identified.

Initial planning of the self-assessment
Once a decision has been made to carry out self-assessment the planning process can start. One of the first elements – which may have been included in the management decision – is the definition of the scope and the approach of self-assessment.

A frequently asked question is whether the self-assessment has to cover the whole organisation or if separate parts, such as units or departments, can undertake self-assessment. The answer is that separate parts can perform self-assessment, but in order to assess all criteria and sub-criteria in a meaningful way, they should have enough autonomy to be considered as a mainly autonomous organisation with a proper mission and significant responsibility for human resources and financial processes. In such cases the relevant supplier/customer relations as well as stakeholder relations between the selected unit and the remaining part of the organisation should be assessed.

It is recommended to include in the management decision the choice of the scoring panel to be used. Two ways of scoring are offered. An organisation should choose depending on the time available to invest in scoring and on its level of experience and maturity.

Veľmi dôležitou činnosťou, ktorú musí vrcholový manažment v tejto fáze vykonať, je vymenovanie **projektového manažéra/garanta** samohodnotenia. Úlohy, ktoré projektový manažér/garant bežne vykonáva zahŕňajú:

- detailné naplánovanie projektu vrátane jeho komunikácie;
- komunikácia a konzultácie so všetkými zainteresovanými stranami o projekte;
- organizovanie školení CAF tímu;
- zhromažďovanie potrebných dokumentov a dôkazov;
- aktívna účasť na práci CAF tímu;
- pomáhanie procesu hľadania konsenzu;
- spracovanie záverečnej verzie samohodnotiacej správy;
- podpora manažmentu pri určovaní prioritných aktivít a návrhu akčného plánu zlepšovania CAF.

Požiadavky na kompetencie projektového manažéra/garanta sú vysoké. Táto osoba musí disponovať jednak vysokou znalosťou vlastnej organizácie, ako aj modelu CAF a zároveň byť schopná pomáhať procesu samohodnotenia. Vymenovanie správneho projektového manažéra/garanta, ktorý má tieto poznatky a dôveru vrcholového manažmentu a zamestnancov organizácie, je jedným z kľúčových manažérskych rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú kvalitu a výsledok samohodnotenia. Vhodné školenia o projektovom manažérstve sú dostupné na národnej i európskej úrovni.

Pre niektoré organizácie sú jazyk a príklady používané modelom CAF nezrozumiteľné a vzdialené od ich každodennej praxe. Ak problém dostatočného pochopenia modelu CAF nie je vyriešený včas, prináša to problémy pri jeho priamom použití. Riešením môže byť účasť na školeniach o modeli CAF, prípadne nevyhnutné prispôsobenie modelu CAF špecifikám organizácie (napr. sektor pôsobenia, umiestnenie organizácie v rámci hierarchie verejnej správy a pod.). Pred začatím tejto činnosti je vhodné informovať sa, či toto nevyhnutné prispôsobenie modelu už nevykonala iná organizácia s podobným charakterom. Túto informáciu môže poskytnúť organizácia zodpovedná za rozširovanie modelu CAF v danej krajine (ÚNMS SR v SR) alebo Informačné centrum modelu CAF v EIPA.

2 Krok 2
Komunikujte o samohodnotení

Veľmi dôležitou časťou plánovania, keď je určený prístup k samohodnoteniu, je návrh komunikačného plánu projektu. Tento plán zahŕňa komunikačné aktivity orientované na všetky zainteresované strany v projekte so zvláštnym dôrazom na stredný manažment a zamestnancov organizácie.

Komunikácia je základnou oblasťou vo všetkých projektoch manažérstva zmeny, ale zvlášť, keď organizácia realizuje samohodnotenie. Ak nie je komunikácia o zámere a aktivitách samohodnotenia jasná a dostatočná, je veľmi pravdepodobné, že pokus o samohodnotenie bude vnímaný len ako "ďalší projekt" alebo "cvičenie manažmentu." Rizikom je, že tieto domnienky sa stávajú automaticky plniacim proroctvom, keďže sa dá očakávať určitá miera neochoty stredného manažmentu a ostatných zamestnancov, byť plne zainteresovanými alebo zapojenými do projektu.

Používatelia Externej spätnej väzby modelu CAF – Význam komunikácie pre vytvorenie partnerstva so zamestnancami je všeobecne podceňované
Dôležitým záverom prieskumu používateľov modelu CAF je to, že vo všeobecnosti nedostatočne stanovili priority v rámci komunikácie vo vzťahu k zamestnancom počas procesu. Zistenia ukazujú, že jedným z hlavných prínosov modelu CAF je zvýšenie úrovne povedomia a zintenzívnenie komunikácie v organizácii. To sa však dá realizovať len vtedy, ak je manažment a zamestnanci zodpovední za samohodnotenie podľa modelu CAF, aktívni už v prvej fáze pri komunikácii a zapájaní ľudí a stredného manažmentu v organizácii o účele a potenciálnych prínosoch samohodnotenia.

Dôležitým výsledkom včasnej komunikácie je zvýšenie záujmu niektorých zamestnancov a manažérov o priame zapojenie do práce CAF tímu. Zapojenie by malo byť dosahované prostredníctvom osobnej motivácie. Motivácia by mala byť základným prvkom zapájajúcim zamestnancov do celého procesu samohodnotenia. Zamestnanci musia mať jasnú predstavu o účele samohodnotenia: **zlepšovanie celkovej výkonnosti organizácie.** Komunikačná politika o samohodnotení by sa mala zamerať na všestranne prospešný výsledok pre všetky zainteresované strany, zamestnancov a občanov/zákazníkov.

A very important action by top management to undertake in this phase is the appointment of a **project leader** for the self-assessment process. Tasks that are normally performed by the project leader include:

- detailed planning of the project, including the communication process;
- communication and consultation with all stakeholders regarding the project;
- organising training of the self-assessment group;
- gathering of supporting documents and evidence;
- active participation in the self-assessment group;
- facilitation of the consensus process;
- editing of the self-assessment report;
- supporting the management in prioritising actions and outlining of the action plan.

The demands regarding the competences of the project leader are high. The person has to have both a high level of knowledge regarding his or her own organisation, knowledge of the CAF model, as well as knowledge about how to facilitate the process of self-assessment. Appointing the right project leader who has this knowledge, as well as the confidence of senior management and people within the organisation is one of the key management decisions that can affect the quality and outcome of the self-assessment. Appropriate project management training is available at national and European level.

For some organisations, the language and the examples used in the CAF model are unfamiliar and too far away from their daily practise to be used directly. If this is not resolved at an early stage in the familiarisation of the model, it can later become an obstacle in the self-assessment process. What can be done in such cases – in addition to the training efforts that are later described – is to 'adapt' the model to the language of the organisation. Prior to embarking on this action it is a good idea to check if this has already been done by an organisation similar to your own. This can be done through the organisation responsible for disseminating CAF in your country or by the CAF Resource Centre at EIPA.

2 Step 2
Communicate the self-assessment project

A very important planning activity once the project approach has been defined is the outlining of a communication plan. This plan includes communication efforts targeted at all stakeholders in the project, with a special emphasis on middle managers and people from the organisation.

Communication is a core field in all change management projects, but especially when an organisation is performing self-assessment. If communication regarding the purpose and the activities of the self-assessment is not clear or appropriate, it is likely that the self-assessment effort will be seen as 'just another project' or 'some management exercise'. The risk here is that these assumptions become self-fulfilling prophecies as there may be reluctance from middle managers and other people to be fully committed or involved.

Feedback CAF users - The importance of communication to create ownership by the employees is generally underestimated
An important conclusion from the CAF users' surveys is that the users of CAF find that they have generally not sufficiently prioritised the communication efforts regarding employees during the process. The lessons learned show that one of the major potential benefits of CAF is to increase the level of awareness and communication across the organisation. But this can only be realised if management and the people responsible for the CAF self-assessment are active at a very early stage in communicating and involving people and middle managers in the organisation about the purpose and the potential benefits of self-assessment.

An important result of early communication is to stimulate the interest of some of the employees and managers to be directly involved in a self-assessment group. Involvement should ideally be pursued through personal motivation. Motivation should be the basic element that links people to the whole process of self-assessment. People should have a completely clear view of the purpose of the CAF self-assessment process: **the improvement in the overall performance of the organisation**. The communication policy on the CAF self-assessment process should focus on win-win outcomes for all stakeholders, people and citizens/clients.

Takáto jasná a jednotná komunikácia vo vzťahu ku všetkým zainteresovaným stranám počas všetkých podstatných fáz projektu je kľúčom k zaisteniu úspešného priebehu projektu a následných činností. Projektový manažér/garant spolu s vrcholovým manažmentom organizácie by mal zabezpečiť, aby sa takáto komunikačná politika zameriavala na nasledovné:

1. aký môže mať samohodnotenie význam;
2. prečo je prioritou;
3. ako je samohodnotenie prepojené so strategickým plánovaním organizácie;
4. ako je samohodnotenie prepojené (napr. prvý krok) so všeobecným úsilím zlepšovania výkonnosti organizácie, napr. prostredníctvom zavádzania inovatívnych operatívnych programov reforiem.

Komunikačný plán by mal rozlišovať a posudzovať nasledujúce prvky: cieľová skupina, správa, médium, odosielateľ, opakovateľnosť, nástroje.

Fáza 2 – Proces samohodnotenia

3 Krok 3 Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – caf tímy

CAF tím by mal reprezentovať organizáciu v čo najväčšej miere. Zvyčajne sú v tíme zahrnutí zamestnanci z rôznych častí organizácie, v rôznych funkciách, s rôznymi skúsenosťami a z rôznych riadiacich úrovní organizácie. Cieľom je vytvoriť čo najefektívnejšiu skupinu, ktorá bude schopná poskytnúť najobjektívnejší a najdetailnejší vnútorný pohľad na organizáciu.

Skúsenosti používateľom modelu CAF ukazujú, že tímy sú tvorené 5 - 20 členmi. Napriek tomu sa odporúča, aby tím mal cca 10 členov (z dôvodu efektívneho a neformálneho štýlu práce).

V prípade veľkých a komplexne pôsobiacich organizácií je vhodné zostaviť viac ako jeden CAF tím. V tomto prípade je nevyhnutné, aby návrh projektu bral do úvahy nutnú koordináciu práce týchto tímov. Členovia by mali byť vyberaní skôr na základe úrovne poznania organizácie a ich osobných zručností (napr. analytické a komunikačné zručnosti), než na základe ich profesionálnych zručností ako takých. Výber môže byť založený na dobrovoľnosti, ale len projektový manažér/garant a manažment nesú zodpovednosť za kvalitu, rôznorodosť a dôveryhodnosť CAF tímu.

Projektový manažér/garant CAF tímu môže tiež CAF tím priamo viesť, čo môže pomôcť kontinuite projektu, zároveň sa však musí dbať na predchádzanie stretu záujmov.
Dôležité je, aby ten, kto vedie CAF tím/metodik, mal dôveru všetkých členov tímu. Musí byť schopný moderovať diskusie čestným a efektívnym spôsobom, čo umožní každému prispieť k celému procesu. Môže byť zvolený samotným CAF tímom. Pre úspešný priebeh stretnutí CAF tímu je potrebné zabezpečiť:

- funkčný sekretariát,
- vhodné priestory,
- podporu IKT.

Často kladenou otázkou je, či by mali byť vrcholoví manažéri členmi CAF tímu. Odpoveď: to závisí od kultúry a tradície organizácie. Ak je manažment zapojený, môže poskytnúť dodatočné informácie a zvýšiť pravdepodobnosť, že bude mať vlastnícky vzťah k ďalšej implementácii stanovených zlepšovacích aktivít. Zvyšuje to tiež rôznorodosť a reprezentatívnosť CAF tímu. Ale ak kultúra organizácie tomuto zloženiu naklonená nie je, potom je kvalita samohodnotenia ohrozená, pretože jeden alebo viacerí členovia CAF tímu sa môžu cítiť obmedzovaní a nie sú schopní prispievať alebo voľne diskutovať.

Thus, clear and coherent communication to all stakeholders during the relevant phases of the project is key to securing a successful process and follow-up action. The project leader, along with the top management of the organisation, should reinforce that policy by focusing on:

1. how self-assessment can make a difference;
2. why it has been given priority;
3. how it is connected to the strategic planning of the organisation;
4. how it is connected (for example as the first step) to a general effort for improvement in the organisation's performance, for instance through the implementation of an innovative operational reform programme.

The communication plan should be differentiated and consider the following elements: focus group, message, medium, sender, frequency and tools.

Phase 2: Self-assessment process

3 Step 3 Compose one or more self-assessment groups

The self-assessment group should be as representative of the organisation as possible. Usually people from different sectors, functions, experience and levels within the organisation are included. The objective is to establish as effective a group as possible, while at the same time a group which is able to provide the most accurate and detailed internal perspective of the organisation.

The experience of CAF users shows that groups are composed of between 5 to 20 participants. However, in order to secure an effective and relatively informal working style, groups of around 10 participants are generally preferable.

If the organisation is very large and complex it could be relevant to compose more than one self-assessment group. In this case it is critical that the project design takes into consideration how and when the appropriate coordination of the groups will be taking place.

Participants should be selected on the basis of their knowledge of the organisation and their personal skills (e.g. analytical and communicative skills) rather than professional skills alone. They can be selected on a voluntary basis, but the project leader and the management remain responsible for the quality, the diversity and credibility of the self-assessment group.

The project leader of the group may also be the chair; this can help with project continuity but care should be taken in order to avoid conflicting interests. What is important is that the chair of the group is trusted by all the members of the group to be able to lead discussions in a fair and effective way that will enable everybody to contribute to the process. The chair can be appointed by the group itself. An effective secretariat to help the chair and organise meetings is essential, as well as good meeting facilities and ICT support.

A frequently asked question is whether senior managers should be included in the self-assessment group. The answer to this will depend on the culture and tradition of the organisation. If management is involved, they can provide additional information and it will increase the likelihood that management has ownership of the later implementation of the improvement actions identified. It also increases diversity/representation. However, if the culture is not likely to support this, then the quality of the self-assessment can be jeopardised if one or more of the group members feels inhibited and unable to contribute or speak freely.

4 Krok 4
Zorganizujte školenie

Informovanie a vzdelávanie manažmentu
Dobrovoľné zapojenie vrcholového a stredného manažmentu i ostatných zainteresovaných strán do vzdelávania o samohodnotení podľa modelu CAF môže byť prínosom pre projekt. Prehĺbi to vedomosti a pochopenie konceptu komplexného manažérstva kvality vo všeobecnosti a zvlášť modelu CAF.

Informovanie a vzdelávanie CAF tímu
CAF tímu musí byť jasne predstavený model CAF ako taký a vysvetlené ciele a podstata procesu samohodnotenia. Ak projektový manažér/garant absolvoval vzdelávanie v predstihu, je veľmi dobré, ak zohrá vo vzdelávaní významnú úlohu. Okrem teoretickej časti by malo vzdelávanie obsahovať aj praktické cvičenia, aby účastníci ľahšie prijímali princípy manažérstva kvality a tiež, aby si nacvičili dosahovanie konsenzu, pretože vo väčšine prípadov sú tieto princípy a najmä dosahovanie konsenzu členom tímu neznáme.

Informačné centrum modelu CAF v EIPA organizuje každý rok školenia školiteľov, podobné aktivity sú organizované vo viacerých európskych krajinách.
Pre zhodnotenie organizácie čo najefektívnejším spôsobom, potrebuje CAF tím zoznam relevantných dokumentov a informácií, ktoré pripraví projektový manažér/garant. Preto aj pre vzdelávanie je vhodné, mať takýto zoznam k dispozícii. Spoločne by sa malo v rámci vzdelávania hodnotiť jedno subkritérium z kritérií predpokladov spolu s jedným subkritériom kritérií výsledkov. To poskytne CAF tímu lepšiu predstavu o tom, ako samohodnotenie podľa modelu CAF funguje. Konsenzus je potrebné dosiahnuť v oblasti hodnotenia silných stránok organizácie, v oblasti pre zlepšovanie a v tom, ako bodovo hodnotiť.

Ďalšou relevantnou aktivitou, ktorú by si mal CAF tím precvičiť a ktorá počas písania samohodnotiacej správy šetrí čas, je získanie spoločného obrazu o kľúčových zainteresovaných stranách organizácie, tzn. tých, ktoré majú hlavný záujem na jej činnostiach: občania/zákazníci, politici, dodávatelia, partneri, manažéri a zamestnanci. Je potrebné jasne určiť najdôležitejšie služby a produkty, poskytované alebo prijímané, spolu so zainteresovanými stranami a kľúčovými procesmi na ich zabezpečenie.

5 Krok 5
Vykonajte samohodnotenie

Vykonajte individuálne samohodnotenie
Od každého člena CAF tímu, ktorému boli projektovým manažérom/garantom poskytnuté relevantné dokumenty a informácie, sa vyžaduje primerané zhodnotenie organizácie z pohľadu každého subkritéria. Toto hodnotenie vychádza z vlastných vedomostí a skúseností, nadobudnutých počas práce v organizácii. Každý člen CAF tímu si zaznamená kľúčové slová dôkazov o silných stránkach a oblastiach pre zlepšenie. Odporúča sa naformulovať oblasti pre zlepšovanie čo najkonkrétnejšie, aby to uľahčilo identifikáciu navrhovaných aktivít v ďalšej fáze. Následne by sa mali tieto zistenia zosumarizovať a bodovo ohodnotiť každé subkritérium v súlade s vybraným panelom bodového hodnotenia.
Metodik musí byť schopný reagovať na otázky členov CAF tímu počas individuálneho samohodnotenia. Musí takisto koordinovať zistenia členov CAF tímu v rámci prípravy na stretnutie, na ktorom sa bude hľadať konsenzus.

Tímové dosahovanie konsenzu
Akonáhle bolo vykonané individuálne samohodnotenie, mal by sa CAF tím zísť a dohodnúť sa na silných stránkach, oblastiach pre zlepšovanie a bodovo ohodnotiť každé subkritérium. Otvorený dialóg a diskusia je nevyhnutná pre dosiahnutie konsenzu, takisto ako je dôležité pochopiť, prečo existujú rozličné pohľady na silné stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie. Toto je hlavnou časťou prínosu, ktorý počas dosahovania konsenzu členovia CAF tímu získajú. Poradie hodnotenia deviatich kritérií si môže určiť CAF tím. Poradie hodnotenia kritérií nie je striktne dané, ale odporúča sa dodržať logiku modelu – prepojenie súvisiacich kritérií.

Hľadanie konsenzu
Ako dosiahnuť konsenzus?
Na ceste ku konsenzu môže byť použitá 4-kroková metóda:
1. Každý člen CAF tímu individuálne prezentuje všetky dôkazy týkajúce sa identifikovaných silných stránok a oblastí pre zlepšovanie pre dané subkritérium;
2. Dosiahnutie konsenzu o silných stránkach a oblastiach pre zlepšovanie; toto sa obyčajne realizuje po zvážení všetkých dodatočných dôkazov alebo informácií;
3. Prezentácia rozpätia individuálnych bodových hodnotení jednotlivých subkritérií;
4. Dosiahnutie konsenzu o konečnej verzii bodového hodnotenia.

4 Step 4
Organise training

Information and training of management
It could be of value to involve top or middle management and other stakeholders in self-assessment training, on a voluntary basis, in order to widen knowledge and understanding of the concepts of TQM in general and self-assessment with CAF in particular.

Information and training of the self-assessment group
The CAF model should be introduced and the purposes and nature of the self-assessment process explained to the group. If the project leader has been trained prior to this phase, it is a very good idea that this person plays a major role in the training. In addition to theoretical explanations, training should also include practical exercises to open the minds of participants to the principles of total quality, and also to experience consensus building as these concepts and behaviour may be unfamiliar to most members.

The CAF Resource Centre at EIPA arranges 'train the trainer' sessions every year, and similar activities take place in a number of European countries.

A list provided by the project leader with all relevant documents and information needed to assess the organisation in an effective way should be available for the group. One sub-criterion from the enablers criteria and one from the results criteria could be assessed in common. This will give the group a better understanding of how the CAF self-assessment is operating. A consensus has to be reached on how to evaluate evidence of strengths and areas for improvement and how to assign scores.

Another relevant session that will later – during the consensus phase – save time is to get a common picture of the key stakeholders of the organisation, those which have a major interest in its activities: customers/citizens, politicians, suppliers, partners, managers and employees. The most important services and products delivered to, or received from, these stakeholders and the key processes to assure this should also be clearly identified.

5 Step 5
Undertake the self-assessment

Undertake individual assessment
Each member of the self-assessment group, using the relevant documents and information provided by the project leader, is asked to give an accurate assessment, under each sub-criterion, of the organisation. This is based on their own knowledge and experience of working in the organisation. They write down key words of evidence about strengths and areas for improvement. It is recommended to formulate the areas for improvement as precisely as possible in order to make it easier to identify proposals for action at a later stage. They should then make an overview of their findings and score each sub-criterion, according to the scoring panel that has been chosen.

The chair must be available to handle questions from the members of the self–assessment group during the individual assessment. He/she can also coordinate the findings of the members in preparation for the consensus meeting.

Undertake consensus in group
As soon as possible after the individual assessments, the group should meet and agree on the strengths, areas for improvement and the scores on each sub-criterion. A process of dialogue and discussion is necessary – indeed essential as part of the learning experience – in order to reach consensus, as it is very important to understand why differences regarding the strengths and areas of improvement and scoring exist.

The sequence for assessment of the nine criteria can be established by the self-assessment group. It is not necessary for this to be in strict numerical order.

The consensus finding
How can the consensus be achieved?
In the process of arriving at consensus, a four-step method may be used:
1. presenting all evidence concerning the identified strengths and areas for improvement per sub-criterion - identified by each individual;
2. reaching consensus on strengths and areas for improvement. This is usually reached after the consideration of any additional evidence or information;
3. presenting the range of individual scores under each sub-criterion;
4. reach consensus regarding the final scoring.

Dôkladná príprava tohto stretnutia, organizovaného projektovým manažérom/garantom (napr. zhromaždenie dôležitých informácií, koordinácia jednotlivých individuálnych samohodnotení), je zárukou hladkého priebehu stretnutia bez časových strát.

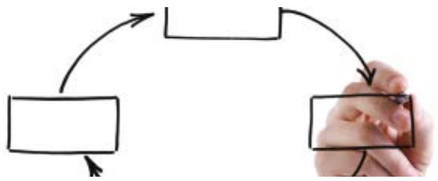
Spätná väzba od používateľov modelu CAF – pridaná hodnota diskusií
Väčšina používateľov dosiahla konsenzus po diskusiách. Samotná diskusia je často vnímaná ako skutočná pridaná hodnota samohodnotenia: keď sa dosiahne samohodnotenie, konečný výsledok je viac než len jednoduchý sumár individuálnych názorov. Odráža spoločnú víziu CAF tímu a týmto spôsobom zlepšuje a ide za hranice subjektívnych individuálnych názorov. Vyjasnenie dôkazov a objasnenie pozadia rozličných pohľadov na silné a slabé stránky sa často považuje za dôležitejšie než bodové hodnotenie.

Metodik je zodpovedný a hrá kľúčovú úlohu pri dosahovaní skupinového konsenzu. V každom prípade diskusia má byť založená na **jasných dôkazoch** o vykonávaných aktivitách a **dosiahnutých výsledkoch.** Model CAF obsahuje zoznam relevantných príkladov (aktivít) pre lepšiu identifikáciu vhodných dôkazov. Tento zoznam je indikatívny, nie je povinné pokryť všetky príklady, ale iba tie, ktoré sú relevantné pre organizáciu. Avšak CAF tím môže doplniť existujúce príklady novými príkladmi, ak ich považuje za relevantné pre organizáciu.
Úlohou príkladov je detailnejšie vysvetliť obsah subkritérií s cieľom:

- Zistiť, ako organizácia spĺňa požiadavky vyjadrené v subkritériu;
- Poskytnúť pomoc pri identifikácii dôkazu;
- Byť indikáciou dobrej praxe v danej špecifickej oblasti.

Ako bodovo hodnotiť
Model CAF poskytuje dva spôsoby bodového hodnotenia: klasický postup a postup pre pokročilých. Obidva systémy bodového hodnotenia sú v tejto príručke detailne vysvetlené. Odporúča sa použiť klasické bodové hodnotenie, ak organizácia nemá skúsenosti so samohodnotením a/alebo s komplexným manažérstvom kvality.

Dĺžka trvania samohodnotenia
Porovnanie skutočnej a plánovanej dĺžky samohodnotenia podľa rozličných prieskumov ukazuje, že 2 - 3 dni je príliš krátka doba na realizáciu spoľahlivého samohodnotenia, zatiaľ čo 10 dní a viac je príliš dlhá doba. Je ťažké navrhnúť ideálny časový harmonogram pre samohodnotenie podľa modelu CAF, vzhľadom na množstvo rôznych okolností, ktoré ovplyvňujú priebeh samohodnotenia. To zahŕňa napr. zámery manažmentu, časové hľadisko, zdroje a odborný potenciál k dispozícii projektu, dostupnosť dát, čas a informácie zainteresovaných strán a politické tlaky. Avšak pre väčšinu organizácií je dĺžka trvania samohodnotenia do 5 dní štandardom, vrátane individuálnych samohodnotení a stretnutia na dosiahnutie konsenzu.
Veľká väčšina organizácií dokončila celé samohodnotenie podľa modelu CAF v rámci troch mesiacov, vrátane prípravy, samohodnotenia, prijatia záverov a formulácie akčného plánu zlepšovania CAF.
Tri mesiace od rozhodnutia vykonať samohodnotenie po vytvorenie akčného plánu zlepšovania CAF, sa zdajú byť ideálnou dobou na udržanie sústredenia sa na projekt. S predlžovaním času sa zvyšuje riziko poklesu motivácie a záujmu všetkých zapojených strán. Naviac sa môže zmeniť situácia medzi začiatkom projektu a jeho ukončením. V takomto prípade ani samohodnotiaca správa, ani bodové hodnotenie neodráža reálny stav. Toto je veľmi časté, pretože zlepšovanie organizácie za pomoci modelu CAF je dynamický proces, a preto je aktualizácia údajov a informácií bežnou súčasťou procesu.



6 Krok 6
Napíšte samohodnotiacu správu

Typická samohodnotiaca správa by mala rešpektovať štruktúru modelu CAF (pozri schému A) a skladá sa z nasledujúcich častí:

- identifikované silné stránky a oblasti na zlepšovanie pre každé subkritérium vrátane relevantných dôkazov;
- bodové hodnotenie, ktoré je stanovené na základe príslušného panelu bodového hodnotenia;
- návrhy oblastí na zlepšovanie.

Aby mohla byť samohodnotiaca správa použitá ako základ pre zlepšovacie aktivity, je nevyhnutné, aby vrcholový manažment samohodnotiacu správu oficiálne prijal, v lepšom prípade odsúhlasil a schválil. To vyžaduje dodržanie formálnych pravidiel pri predkladaní materiálov vedeniu organizácie, ako je napr. interné pripomienkové konanie. Toto sa môže stať ďalším zdrojom dodatočných informácií, a tým prispieť k objektivite samohodnotiacej správy. Ak bola dobre zvládnutá komunikácia, potom by nemal byť toto problém. Vrcholový manažment musí opätovne potvrdiť svoj záväzok k implementácii zlepšovacích aktivít. V tejto fáze je veľmi dôležité komunikovať hlavné výsledky so zamestnancami organizácie a ostatnými zúčastnenými zainteresovanými stranami.

A good preparation of the meeting by the chairperson (e.g. collection of important information, coordination of the individual assessments) can lead to a smooth running of meetings and important time saving.

Feedback CAF users – The added value of discussions
The majority of users reached consensus after discussions. The discussion itself is very often seen as the real added value of a self-assessment: when a consensus is reached, the end result is more then the pure sum of the individual opinions. It reflects the common vision of a representative group and in this way it corrects and goes beyond the subjective individual opinions. Clarifying evidence and expressing the background to different views on strengths and weaknesses are often considered to be more important than the scores.

The chair is responsible and has a key role in conducting this process and arriving at a group consensus. In all cases, the discussion should be based on **clear evidence** of actions undertaken and **results achieved**. In the CAF, a list of relevant examples is included, to help provide assistance in identifying appropriate evidence. This list is not exhaustive nor is it necessary to meet all the possible examples – only those relevant to the organisation. However, the group is encouraged to find any additional examples which they feel are relevant to the organisation.

The role of the examples is to explain the content of the sub-criteria in more detail in order to:

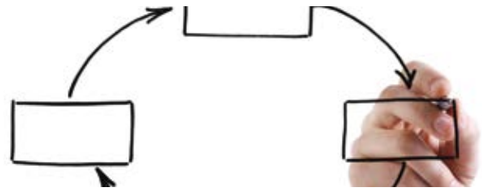
- explore how the administration meets the requirements expressed in the sub-criterion;
- provide assistance in identifying evidence; and
- be an indication of good practices in that particular area.

How to score
The CAF provides two ways of scoring: the classical approach and the fine-tuned approach. Both scoring systems are explained in detail in this brochure. It is recommended to use the classical scoring system if an organisation is not familiar with self-assessment and/or inexperienced in Total Quality Management techniques.

Duration of the self-assessment exercise
Comparing the reality and the preference, and based on the different surveys, two to three days seems to be rather short to carry out a reliable self-assessment, whilst ten days or more is considered too long. It is difficult to suggest an ideal time schedule for a CAF self-assessment as there are too many variables, including the objectives of management, the time, resources and expertise available for investment, the availability of data, stakeholder time and information and political pressures. However, for the majority of organisations a duration of up to five days is the norm. This includes individual assessment and consensus meeting(s).

The large majority of organisations completed the whole CAF application process in three months, including the preparation, the self-assessment, the drawing of conclusions and the formulation of an action plan.

Three months seems to be an ideal lapse of time to remain focused. Taking more time raises the risk of reduced motivation and interest of all parties involved. Furthermore, the situation might have changed between the start and the end of the self-assessment process. In such a case, the assessment and scoring may no longer be accurate. This is highly likely as improving an organisation using CAF is a dynamic, continuous improvement process, and updating data and information is therefore part of that process.



6 Step 6
Draw up a report describing the results of self-assessment

A typical self-assessment report should follow the structure of CAF (as shown in Scheme A, page 68) and consist at least of the following elements:

- The strengths and areas for improvement for each sub-criterion supported by relevant evidence.
- A score which is justified on the basis of the scoring panel.
- Ideas for improvement actions.

In order to use the report as a basis for improvement actions, it is crucial that senior management officially accepts the self-assessment report, and ideally endorses and approves it. If the communication process has worked well this should not be a problem. Senior management should reconfirm its commitment to implementing the improvement actions. It is also essential at this stage to communicate the main results to people in the organisation and other participating stakeholders.

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

7 Krok 7 Zostavte plán zlepšovania

Spätná väzba od používateľov modelu CAF: nedostatok meraní
Veľa organizácií narazí počas prvej implementácie modelu CAF na prekážky. Nedostatok merania je zjavne najväčší problém v mnohých organizáciách verejnej správy, ktoré realizujú samohodnotenie po prvýkrát, čo veľmi často vyústi do nastavenia systémov merania ako prvá oblasť na zlepšovanie.

Proces samohodnotenia nezahŕňa len napísanie samohodnotiacej správy, ale musí naplniť účel implementácie modelu CAF. Tzn. projekt musí priamo viesť k zostaveniu akčného plánu zlepšovania CAF s cieľom zvýšiť výkonnosť organizácie.

Akčný plán zlepšovania CAF je teda jedným z hlavných cieľov samohodnotiaceho úsilia podľa modelu CAF a tiež nástrojom na doplnenie, pre organizáciu podstatných informácií, do systému strategického plánovania. Akčný plán zlepšovania CAF musí predstavovať integrovaný plán organizácie na zvýšenie výkonnosti organizácie ako celku.
Akčný plán zlepšovania CAF vychádza z nasledovnej logiky:
1. Je to systematický integrovaný plán aktivít pre komplexné fungovanie organizácie;
2. Je výsledkom samohodnotiacej správy, takže je založený na dôkazoch a údajoch poskytnutých samotnou organizáciou a čo je najdôležitejšie, z hľadiska zamestnancov organizácie;
3. Je postavený na silných stránkach, stanovuje oblasti na zlepšenie organizácie a reaguje na každú z nich vhodnou zlepšovacou činnosťou.

Stanovenie prioritných oblastí pre zlepšovanie
Pri príprave akčného plánu zlepšovania môže vrcholový manažment zvážiť možnosť použitia štruktúrovaného prístupu, ktorý kladie nasledovné otázky:
- Kde sa chceme v súlade s celkovou víziou a stratégiou organizácie za dva roky dostať?
- Čo musíme urobiť, aby sme dosiahli tieto ciele (stanovenie stratégie/úloh)?

Proces tvorby akčného plánu zlepšovania CAF môže/má byť štruktúrovaný.

Vrcholový manažment po dohode so zainteresovanými stranami:
1. zhromaždí nápady na zlepšovanie zo samohodnotiacej správy a zatriedi tieto nápady na zlepšovanie podľa jednotlivých tém;
2. zanalyzuje oblastí na zlepšovanie a navrhované nápady následne sformuluje do zlepšovacích aktivít berúc do úvahy strategické ciele organizácie;
3. stanoví priority zlepšovacích aktivít - použitím dohodnutých kritérií na určenie ich vplyvu (nízky, stredný, vysoký) na oblasti pre zlepšovanie, ako sú:
   - strategický význam aktivity (kombinácia vplyvu na zainteresované strany, vplyvu na výsledky organizácie, interné/externé zviditeľnenie),
   - jednoduchosť implementácie aktivít (berúc do úvahy ich stupeň obtiažnosti, potrebné zdroje a rýchlosť realizácie);
4. pridelenie vlastníctva za každú aktivitu ako aj harmonogram realizácie, vrátane potrebných zdrojov (pozri schému B, strana 68).

Je vhodné, ak sú prebiehajúce zlepšovacie aktivity prepojené so štruktúrou modelu CAF s cieľom umožniť ich jasný prehľad.

Ďalším spôsobom stanovenia priorít môže byť kombinácia:
1. úrovne bodového hodnotenia kritéria alebo subkritéria, ktoré poskytuje prehľad o výkonnosti organizácie v daných oblastiach,
2. kľúčových strategických cieľov.

Odporúčania
Pokiaľ sa samohodnotenie podľa modelu CAF považuje za začiatok dlhodobej stratégie zlepšovania, samohodnotenie nevyhnutne zvýrazní niektoré oblasti, ktoré môžu byť riešené relatívne rýchlo a jednoducho. Práca na nich pomôže zvýšeniu dôveryhodnosti procesu zlepšovania a predstavuje okamžitý profit organizácie z investovaného času a finančných prostriedkov. Poskytuje tiež pohnútku na pokračovanie („úspech plodí úspech").

Dobrým nápadom je zapojiť zamestnancov, ktorí sa realizovali na samohodnotenie, aby sa zúčastnili aj zlepšovacích aktivít. Osobne to považujú za odmenu a posilňuje to ich sebadôveru a morálku. Môžu sa tiež stať priekopníkmi ďalších zlepšovacích iniciatív.

Phase 3: Improvement plan/prioritisation

7 Step 7 Draft an improvement plan

Feedback CAF users: Lack of measurements
Many organisations encountered obstacles during their first CAF application. The lack of measurement has obviously been the major problem in many public organisations carrying out self-assessment for the first time, very often resulting in the installation of measurement systems as the first improvement action.

The self-assessment procedure should go beyond the self-assessment report in order to fulfil the purpose of CAF implementation. It should lead directly to a report of actions to improve the performance of the organisation.

This action plan is one of the main goals of the CAF self-assessment effort and also the means to feed vital information to the strategic programming system of the organisation. It must realise an integrated plan for the organisation to upgrade its functioning as a whole. Specifically the core logic of the report is that:
1. It is an integrated systematic action planning for the whole span of the organisation's functionality and operability.
2. It comes as a result of the self-assessment report, so it is based upon evidence and data provided by the organisation itself and – absolutely vitally – from the aspect of the people from the organisation.
3. It builds on the strengths, addresses the weaknesses of the organisation and responds to each of them with appropriate improvement actions.

Prioritise areas of improvement
In preparing an improvement plan, the management might wish to consider the use of a structured approach, including the questions:
- Where do we want to be in two years in line with the overall vision and strategy of the organisation?
- What actions need to be taken to reach these goals (strategy/task definition)?

The process for building an improvement plan could be structured as follows: the management, in consultation with relevant stakeholders,
1. collects ideas for improvement from the self-assessment report and collates these ideas for improvement under common themes;
2. analyses the areas for improvement and suggested ideas then formulates improvement actions taking into account the strategic objectives of the organisation;
3. prioritises the improvement actions using agreed criteria to calculate their impact (low, medium, high) in the improvement areas, such as:
   - strategic weight of the action (a combination of impact on the stakeholders, impact on the results of the organisations, internal/external visibility);
   - ease of implementation of the actions (looking into the level of difficulty, the resources needed and the speed of realisation);
4. assigns ownership to each action as well as a time schedule and milestones, and identifies the necessary resources (cf. Scheme B, page 68).

It can be useful to link the ongoing improvement actions to the CAF structure in order to keep a clear overview.

One way to prioritise is to combine:
1. the level of scoring per criterion or sub-criterion, which gives an idea of the organisation's performance in all fields;
2. the key strategic objectives.

Recommendations
While a CAF self-assessment is recognised to be the start of a longer-term improvement strategy, the assessment will inevitably highlight a few areas that can be addressed relatively quickly and easily. Acting on them will help with the credibility of the improvement programme and represent an immediate return on time and training investment; it also provides an incentive to continue – success breeds success.

It is a good idea to involve the people who carried out the self-assessment in the improvement activities. This is usually personally rewarding for them and boosts their confidence and morale. They may also become ambassadors for further improvement initiatives.

Členovia CAF tímu
Členovia CAF tímu investujú do samohodnotenia veľa energie, častokrát mimo svojej zvyčajnej dennej práci. Veľmi často začínajú svoju prácu v CAF tíme s podozrením o užitočnosti tejto úlohy, o zapojení manažmentu, nebezpečenstva z otvorenosti a čestnosti, atď. Po čase, keď vidia, že sa veci berú vážne, zvyšuje sa motivácia a aj entuziazmus a nakoniec preberú plné vlastníctvo za výsledky. Majú potenciál stať sa najmotivovanejšími kandidátmi pre tím zlepšovania a malo by sa s nimi zaobchádzať v súlade s touto úlohou.

Takto zostavený akčný plán zlepšovania CAF vyplývajúci zo samohodnotenia, začlenený do strategického plánovania organizácie sa stáva súčasťou celkového manažérstva organizácie.

8 Krok 8 Komunikujte o pláne zlepšovania

Ako už bolo spomenuté, komunikácia je jedným z kritických faktorov úspechu samohodnotenia a následných zlepšovacích aktivít. Komunikačné aktivity musia poskytovať vhodné informácie, správnym spôsobom cieľovej skupine, vo vhodnom čase - nielen pred a počas samohodnotenia, ale aj po samohodnotení.

Organizácia sa sama rozhodne, či sprístupní samohodnotiacu správu. Osvedčil sa však postup, keď sú o výsledkoch samohodnotenia informovaní všetci zamestnanci, t.j. o hlavných zisteniach samohodnotenia, oblastiach pre zlepšovanie a plánovaných aktivitách zlepšovania. Ak samohodnotiaca správa nie je zverejnená, je ohrozená možnosť vytvorenia vhodnej platformy pre zmeny a zlepšovanie.

Pri každom komunikovaní o výsledkoch je dobré zdôrazňovať veci, ktoré organizácia robí dobre a aké sú jej zámery pre ďalšie zlepšovanie. Je veľa príkladov organizácií, ktoré považujú svoje silné stránky za samozrejmé a zabúdajú, alebo dokonca nevedia, aké dôležité je oceniť úspech.

9 Krok 9 Realizujte/implementujte plán zlepšovania

Ako je uvedené v kroku 7, naformulovanie akčného plánu zlepšovania CAF je veľmi dôležité. Veľa príkladov v modeli CAF možno považovať za prvý krok/námet smerom k zlepšovacím aktivitám. Existujúca dobrá prax a manažérske nástroje môžu byť prepojené na rozličné kritéria modelu. Tieto príklady sú uvedené nižšie.

Implementácia týchto aktivít zlepšovania musí byť založená na vhodnom a dôslednom prístupe, vrátane monitorovania a hodnotenia. Termíny a očakávané výsledky majú byť zrozumiteľné, majú byť určené osoby zodpovedné za každú aktivitu (vlastník) a pre náročnejšie aktivity majú byť pripravené alternatívne scenáre.

Každý proces manažérstva kvality musí byť založený na pravidelnom monitorovaní implementácie a hodnotení výstupov a dôsledkov. Monitorovanie umožňuje prispôsobovanie počas implementácie, následné hodnotenie (výsledky a dôsledky) toho, čo sa dosiahlo a aký bol celkový vplyv. Je nevyhnutné stanoviť spôsoby merania výkonnosti aktivít (indikátory výkonnosti, kritéria úspechu, atď.). Organizácie môžu pri manažérstve zlepšovacích aktivít využívať cyklus PDCA. Pre maximalizáciu prínosov zlepšovacích aktivít majú byť tieto plne integrované do bežných procesov organizácie.

Stále viac a viac krajín organizuje súťaže na báze modelu CAF. Samohodnotenie podľa modelu CAF môže byť tiež základom pre uznanie stupňa výnimočnosti podľa modelu výnimočnosti **EFQM® Levels of Excellence** (www.efqm.org).

Implementácia akčných plánov zlepšovania CAF uľahčuje permanentné používanie manažérskych nástrojov ako je Balanced Scorecard, prieskumov spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, systémov manažérstva výkonnosti, atď.

The members of the self-assessment groups (SAG)
The members of the SAG have invested a lot of their energy in the exercise, very often in addition to their usual daily work. Very often they start their work in the SAG with some suspicion about the usefulness of the task, the involvement of the management, the dangers of being open and honest, etc. After a while, when they see that things are taken seriously, motivation and even some enthusiasm are raised and at the end they take the full ownership of the results. They have the potential to become the most motivated candidates for improvement teams and should be treated in accordance with this role.

At best, the action plan resulting from the self-assessment should be integrated into the strategic planning process of the organisation and become part of the overall management of the organisation.

8 Step 8 Communicate the improvement plan

As mentioned previously, communication is one of the critical success factors of a self-assessment and the improvements actions that follow. Communication actions must provide the appropriate information with the appropriate media to the appropriate target group at the appropriate moment – not only before or during but also after the self-assessment.

An organisation should decide individually whether or not it will make the self-assessment report available, but it is good practice to inform the whole staff about the results of the self-assessment, i.e. the main findings of the self-assessment, the areas in which action is most needed, and the improvement actions planned. If not, the possibility to create an appropriate platform for change and improvement runs the risk of being lost.

In any communication about results it is always good practice to highlight the things that the organisation does well and how it intends to further improve. There are many examples of organisations taking for granted their strengths and sometimes forgetting, or even not realising, how important it is to celebrate success.

9 Step 9 Implement the improvement plan

As described in step 7, the formulation of the prioritised improvement action plan is very important. Many of the examples in the CAF model can be considered as a first move towards improvement actions. Existing good practices and management tools can be linked to the different criteria of the model. Examples of them are shown opposite.

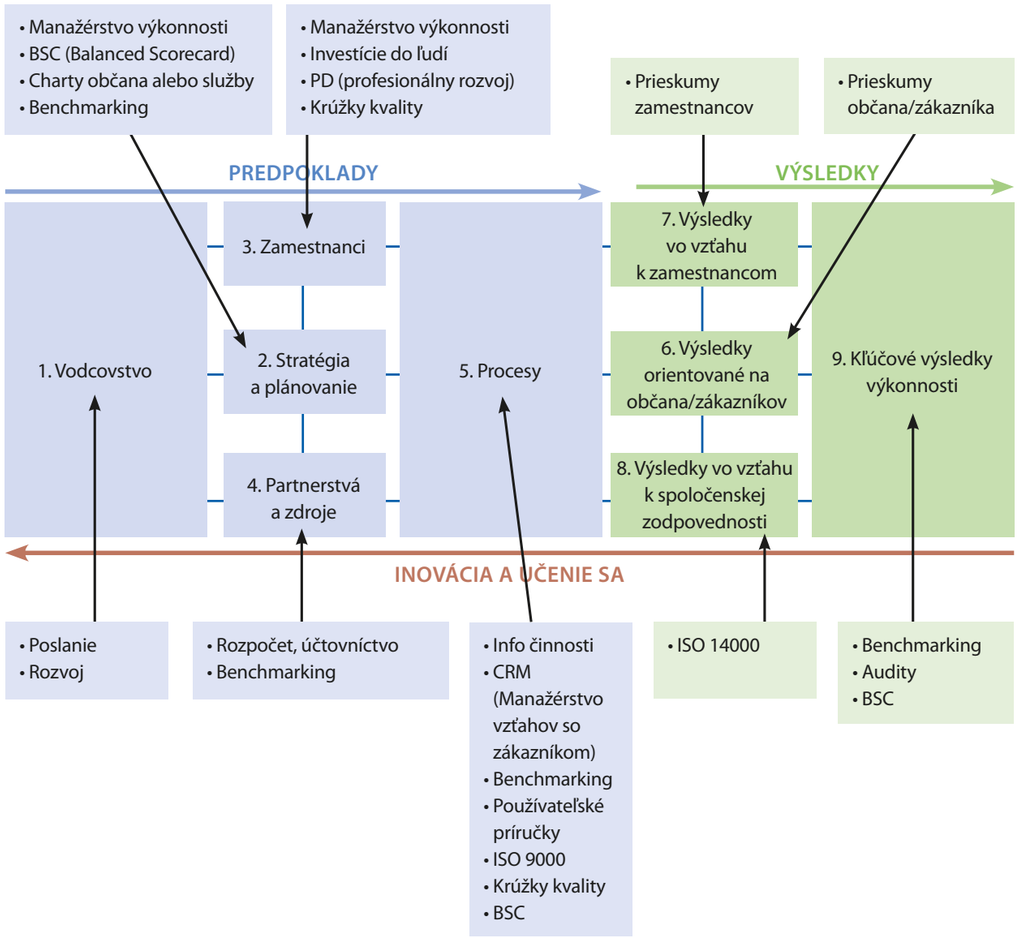
The implementation of these improvement actions should be based on a suitable and consistent approach, a process of monitoring and assessment; deadlines and results expected should be clarified; a responsible person for each action (an 'owner') should be assigned, and alternative scenarios for complex actions should be considered.

Any quality management process should be based on regular monitoring of implementation and evaluation of the outputs and outcomes. With monitoring it is possible to adjust what was planned in the course of implementation and post evaluation (results and outcomes), to check what was achieved and its overall impact. To improve this it is necessary to establish ways to measure the performance of the actions (performance indicators, success criterion, etc). Organisations could use the PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) cycle to manage improvements actions. To fully benefit from the improvements actions they should be integrated in the ordinary processes of the organisations.

On the basis of the CAF self-assessment, more and more countries are organising recognition schemes. The CAF self-assessment could also lead to recognition from **EFQM® Levels of Excellence** (www.efqm.org).

Implementation of CAF action plans facilitates the permanent use of management tools such as Balanced Scorecard, customer and employee satisfaction surveys, performance management systems, etc.

Model CAF – Činnosti/akcie zlepšovania



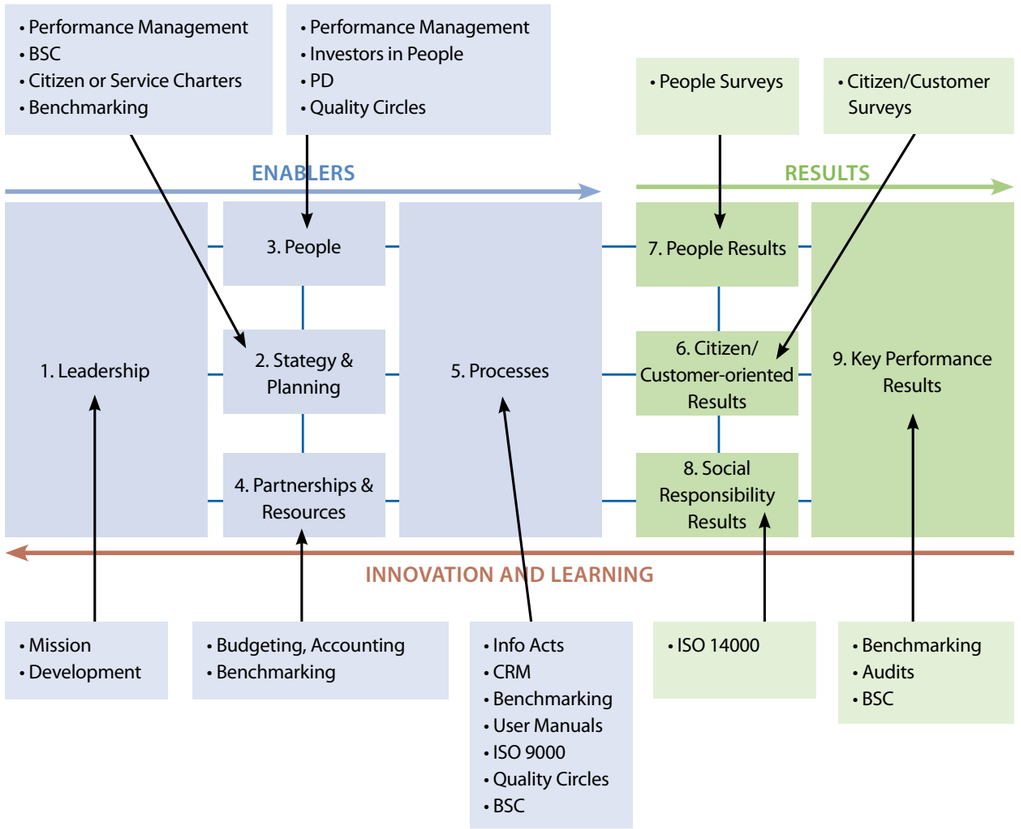
10 Krok 10
Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Využitie cyklu PDCA pre manažérstvo akčného plánu zlepšovania CAF zahŕňa aj nové bodové hodnotenie modelu CAF.

Monitorujte pokrok a opakujte hodnotenie
Akonáhle je vypracovaný akčný plán zlepšovania CAF a začala sa implementácia zmien, je dôležité zabezpečiť, aby zmeny mali pozitívny účinok a nemali negatívny vplyv na veci, ktoré organizácia vykonávala dobre aj predtým. Niektoré organizácie zaradili pravidelné samohodnotenie do svojich plánovacích procesov – ich hodnotenia sú načasované tak, aby informovali o každoročne stanovovaných cieľoch a navrhovaných finančných zdrojoch.

Panely hodnotenia modelu CAF sú jednoduché ale výkonné nástroje pre hodnotenie pokroku dosiahnutého implementáciou akčného plánu zlepšovania CAF.

The CAF Model – Improvement Actions



10 Step 10
Plan next self-assessment

Using the PDCA cycle to manage the Action Plan implies a new assessment with CAF.

Monitor progress and repeat the assessment
Once the improvement action plan is formulated and the implementation of changes has begun, it is important to make sure that the changes have a positive effect and are not having an adverse effect on aspects in which the organisation was previously doing well. Some organisations have built regular self-assessment into their business planning process – their assessments are timed to inform the annual setting of objectives and bids for financial resources.

The evaluation panels of the CAF are simple but powerful tools to use when assessing the ongoing progress of the improvement action plan.

Schéma A : Vzor samohodnotiaceho hárku pre klasické bodové hodnotenie

KRITÉRIUM 1: VODCOVSTVO				
Hodnotenie kritéria 1 Posúďte, čo robí vodcovstvo organizácie, aby …				
SUBKRITÉRIÁ				
1.1 Smerovanie organizácie rozvojom poslania, vízie a hodnôt				
1.2 Manažérstvo organizácie, vlastnej výkonnosti a trvalého zlepšovania				
1.3 Motivácia a podporovanie zamestnancov v organizácii a pôsobenie ako vzor správania sa				
1.4 Manažérstvo efektívnych vzťahov s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami				
Subkritérium	**Silné stránky**	**Oblasti na zlepšovanie**	**Bodové hodnotenie & zdôvodnenie /100**	**(Dobrovoľné) Činnosti**
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Spolu / 400				
Priemer 100				

Schéma B : Vzor hárku akčného plánu zlepšovania

ACTION PROGRAMME 1 (NAPR. VODCOVSTVO)	
Aktivita 1.1.	Opis aktivity.
Sponzor/Garant:	Najvyššia autorita, ktorá je zodpovedná za danú aktivitu, podporuje ju; je možné ju považovať za koncového prijímateľa.
Vodca realizačného tímu:	Osoba, ktorá má realizáciu danej aktivity na starosti.
Realizačný tím:	Určení jednotlivci pre prácu pri implementácii činností/aktivít; ľudia môžu byť priamo z organizácie i mimo nej.
Kontakt:	
Cieľ	
Zainteresované strany	
Silné stránky zadefinované v samohodnotiacej správe	
Kontext a oblasti na zlepšovanie	
Alternatívne riešenia	
Obmedzenia	
Potrebné ľudské zdroje (v človekodňoch)	
Rozpočet	
Dátum schválenia	
Deň začatia	
Predpokladaný termín ukončenia	

Scheme A : Pro forma self-assessment sheet for classical scoring

CRITERION 1: LEADERSHIP				
Evaluation of Criterion 1 Consider evidence of what the organisation's leadership is doing to…				
SUB-CRITERIA				
1.1 Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values				
1.2 Manage the organisation, its performance and its continuous improvement				
1.3 Motivate and support people in the organisation and act as a role model				
1.4 Manage effective relations with political authorities and other stakeholders				
Sub-criteria	**Strengths**	**Areas for improvement**	**Score and Justification / 100**	**(Optional) Action items**
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Total / 400				
Average on 100				

Scheme B : Action sheet

ACTION PROGRAMME 1 (E.G. LEADERSHIP)	
Action 1.1	Description of the action.
Sponsor	The highest authority that is responsible for the item and wants and supports a specific action; could be considered as the end user.
Action leader	The person or service who is in charge of the action.
Action team	The individuals identified to work in implementing the action; can be people from inside and/or outside the organisation.
Contact	
Scope	
Stakeholders	
Strengths as defined in self-assessment	
Context and areas for improvement	
Alternatives to explore	
Constraints	
Human resources needed (in man/days)	
Budget	
Deliverable	
Starting date	
Estimated Deadline	

Slovník

A

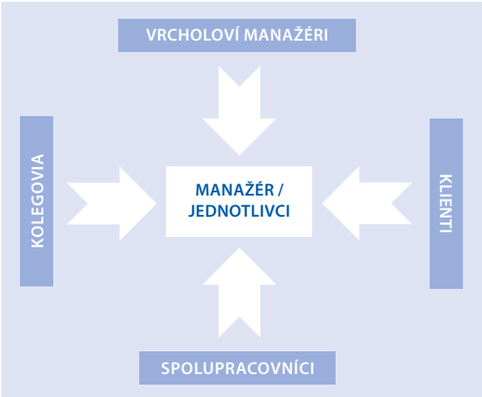
Accountability - Zodpovedanie sa (povinnosť skladať účty)
Zodpovednosť je povinnosť zodpovedať sa za pridelené a prijaté povinnosti a podávať správy o stave využívania (skladať účty) manažérstva zverených zdrojov. Zamestnanci, ktorí prijali záväzok skladať účty, sú zodpovední za odpovedanie na otázky a podávanie správ o zdrojoch a činnostiach, ktoré sú v ich právomoci tým ľuďom, ktorých záujmom je zachovanie zodpovedať sa.

Action plan – Akčný plán
Dokument obsahujúci plán úloh, určenie zodpovedností, ciele pre implementáciu projektu (napr. úlohy/konečné termíny) a potrebné zdroje (napr. hodiny, peniaze).

Appraisal/ Performance appraisal - Hodnotenie/Hodnotenie výkonnosti/Služobné hodnotenie
„Hodnotenie výkonnosti" treba chápať v kontexte manažérstva organizácie. Systém manažérstva organizácie zvyčajne zahŕňa hodnotenie individuálnej výkonnosti zamestnancov. Táto prax pomáha monitorovať útvarovú a celkovú výkonnosť organizácie agregovaním individuálnej výkonnosti na rôznych úrovniach manažérstva organizácie. Hodnotiaci rozhovor medzi zamestnancom a jeho priamym nadriadeným je najčastejším spôsobom vykonávania hodnotenia výkonnosti. V priebehu rozhovoru môžu sa okrem vlastného hodnotenia výkonnosti, posudzovať ďalšie aspekty zamestnaneckého vzťahu, zahŕňajúce úroveň pracovných vedomostí a kompetentností, ako nástroj identifikácie vzdelávacích potrieb. V komplexnom manažérstve kvality je cyklus PDCA, založený na trvalom zlepšovaní, aplikovaný na individuálnej úrovni: PLÁNUJ úlohy pre budúci rok, UROB/REALIZUJ úlohy, OVERUJ/KONTROLUJ realizáciu v hodnotiacom rozhovore a ak treba, KONAJ/PRISPÔSOB ciele, prostriedky a kompetentnosti pre nasledujúci rok.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zvýšiť objektívnosť hodnotenia výkonnosti:

- vzostupné hodnotenie, keď sú manažéri hodnotení im priamo podriadenými zamestnancami,
- 360 stupňové hodnotenie, keď sú manažéri hodnotení z rôznych uhlov pohľadu: nadriadenými manažérmi, kolegami na tej istej úrovni riadenia, spolupracovníkmi a zákazníkmi.



Audit - Audit
Realizácia auditu je nezávislá hodnotiaca činnosť preskúmavania a hodnotenia činnosti organizácie a jej výsledkov. Najbežnejšie audity sú: finančný audit, prevádzkový audit/audit funkčnosti, audit IKT, audit zhody a audit manažérstva. Rozlišujeme tri úrovne kontrolnej činnosti auditu:

- interná kontrola - vykonávaná manažmentom;
- interné auditovanie - vykonávané nezávislým útvarom organizácie, ktorý okrem činností zameraných na dodržiavanie predpisov, môže mať tiež úlohu v riadení efektívnosti vnútorného manažérstva organizácie;
- externý audit - vykonávaný nezávislým orgánom mimo organizácie.

Glossary

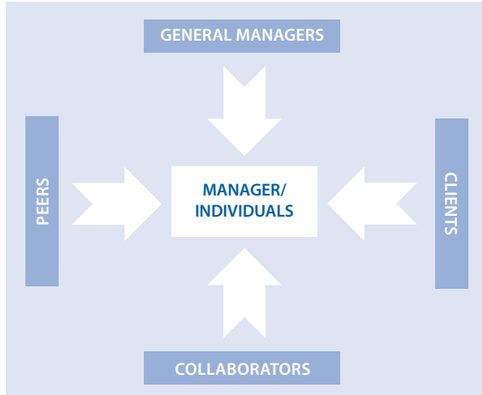
A

Accountability
Accountability is the obligation to answer for responsibilities that have been conferred and accepted, and to report on the utilisation and management of resources entrusted. The people who accept accountability are responsible for answering questions and reporting on resources and operations that are under their control to those people who have to hold accountability. So both parts have their own duties.

Action Plan
A document containing a plan of tasks, allocation of responsibilities, goals for the implementation of the project (e.g. targets/deadlines) and resources needed (e.g. hours, money).

Appraisal/ Performance appraisal
'Performance appraisal' needs to be understood in the management context. Usually, the management system of an organisation will include the assessment of individual employees' job performance. This practice helps to monitor the departmental and overall organisational performance by aggregating the individual performance at different management levels within the organisation. The personal appraisal interview between the individual employee and his/her line manager is the most common way for an appraisal to be carried out. During the interview, in addition to an appraisal of performance, other aspects of the individual's employment can be assessed, including level of job knowledge and competences from which training needs can be identified. In a TQM approach, the PDCA – based on continuous improvement – is used at the individual level: PLAN the job for the coming year, realise the job (DO), CHECK your realisation during the performance appraisal interview and adapt (ACT) if necessary for the next year: the objectives, the means and the competences. There are several ways to increase the objectivity of performance appraisal:

- the upward appraisal where managers are evaluated by employees directly reporting to them;
- the 360 degrees appraisal, where managers are evaluated from different points of views: general managers, peers, collaborators and customers.



Audit
Auditing is an independent appraisal function to examine and evaluate the activities of an organisation and its results. The most common audits are: financial audit, operational audit, ICT audit, compliance audit and management audit. Three levels of auditing control activity can be distinguished:

1. internal control carried out by management;
2. internal auditing by an independent unit of the organisation. In addition to compliance/regulation activities, it may also have a role in controlling the effectiveness of the organisation's internal management;
3. External auditing carried out by an independent body from outside the organisation.

B

Balanced Scorecard - Balanced Scorecard
Balanced scorecard **(BSC)** je celý súbor kvantitatívnych meraní, ktoré hodnotia, v akom rozsahu organizácia úspešne realizuje vlastné poslanie a strategické ciele. Tieto merania sa vybudovali zo štyroch uhlov pohľadov: inovácie a učenie sa (manažérstvo zamestnancov); interné procesy; zákazníci a finančné manažérstvo. Indikátory jednotlivých prístupov sú vzájomne prepojené príčinno-dôsledkovými vzťahmi. Tieto vzťahy sú založené na hypotézach, ktoré musia byť pravidelne monitorované. BSC je tiež veľmi užitočný ako komunikačný nástroj pre manažment za účelom informovania zamestnancov v organizácii a externých zainteresovaných strán o rozsahu, v ktorom sa strategický plán realizuje. Balanced Scorecard sa stále viac používa v európskych organizáciách verejného sektora. Treba podotknúť, že metóda Balanced Scorecard môže byť využitá v rámci hodnotenia modelu CAF.

Benchmark - Benchmark
Nameraný výsledok na vysokej úrovni (niekedy označovaný ako „najlepší v triede", pozri Benchmarking); etalón alebo štandard pre porovnávanie alebo úroveň výkonnosti, ktorý je uznávaný za štandard výnimočnosti pre určitý proces.

Benchmarking - Benchmarking
Existuje množstvo definícií benchmarkingu, ale kľúčové slová, spájané s termínom benchmarking, sú „porovnávanie sa s ostatnými".
„Benchmarking je porovnávanie sa s ostatnými organizáciami a následné poučenie sa z odhalení, ktoré tieto porovnávania priniesli." (Zdroj: European Benchmarking Code of Conduct).
V praxi benchmarking zvyčajne zahŕňa:

- pravidelné porovnávanie rôznych stránok výkonnosti (činností alebo procesov) s organizáciami, ktoré sú uznávané za profesionálne dobré; niekedy sa odvolávame na termín „najlepší v triede", ale keďže nikto nemôže s istotou povedať, kto je najlepší, preferuje sa termín dobrý,
- odhaľovanie rozdielov vo výkonnosti,
- hľadanie nových prístupov, ktoré prinesú zlepšenie výkonnosti,
- následnú implementáciu zlepšení a
- sledovanie pokroku a preskúmanie prínosov.

Benchmarking sa v európskych organizáciách verejného sektora zvyčajne zameriava na hľadisko učenia sa a je v súčasnosti bežnejšie zmieňovaný ako „**Bench learning**" – učenie sa, ako sa zlepšovať prostredníctvom spoločného využívania poznatkov, informácií a niekedy zdrojov. Bench learning je uznávaný ako efektívny spôsob zavádzania organizačných zmien. Znižuje riziká, je účelný a šetrí čas.

• Strategický benchmarking (Strategic Benchmarking)
O strategickom benchmarkingu sa hovorí, ak organizácie skúmajú dlhodobé stratégie a všeobecné koncepcie, ktoré priniesli úspech vysoko výkonným organizáciám za účelom zvýšenia celkovej výkonnosti. Zahŕňa porovnávania hľadísk na vysokej úrovni, ako sú hlavné kompetencie; vývoj nových produktov a služieb; zmeny v portfóliu aktivít alebo zvyšovanie schopnosti vyrovnávať sa so zmenami v okolitom prostredí.

Best/ Good practice - Najlepšia/Dobrá prax
Vynikajúca výkonnosť, metódy alebo prístupy, ktoré vedú k výnimočným výsledkom. Najlepšia prax je relatívny pojem a niekedy indikuje inovatívne alebo podnetné podnikateľské praktiky, ktoré boli identifikované mimo organizáciu pomocou benchmarkingu a bench learningu. Odkedy je ťažké stanoviť, čo je najlepšie, uprednostňuje sa termín „dobrá prax."

Bottom-up - Zdola nahor
Smer toku napr. informácií alebo rozhodnutí od nižších úrovní manažérstva organizácie ku vyšším úrovniam. Opakom je tok zhora nadol (top-down).

Brainstorming - Brainstorming
Používa sa ako tímový pracovný nástroj na voľné generovanie nápadov v krátkom čase. Najdôležitejším pravidlom je zákaz akejkoľvek kritiky počas fázy tvorby nápadov.

C

Change management - Manažérstvo zmeny
Manažérstvo zmeny zahŕňa nielen tvorbu potrebných zmien v organizácii, zvyčajne ako výsledok modernizačných a reformných programov, ale aj zvládnutie dynamiky zmien organizovaním, uplatňovaním a podporovaním zmien.

Citizen/Customer – Občan/Zákazník
Termín občan/zákazník odkazuje na komplex vzťahov medzi úradom a jeho verejnosťou. Osoba, pre ktorú sú určené služby má sa považovať za **občana**; člen demokratickej spoločnosti s právami a povinnosťami (platiteľ dane, politický činiteľ). Osoba má sa tiež považovať za **zákazníka** nie len v kontexte dodávania služby, tam sa uznáva ako prijímateľ služby, ale aj v kontexte keď si plní povinnosti (platba daní alebo pokút), tam má svoje právo, aby sa o neho postaralo nestranne a zdvorilo bez zanedbania záujmu o jeho potreby.

Co-design/Co-decision/Co-production/Co-evaluation – Spolunavrhovanie/Spolurozhodovanie/Spoluvýroba/ Spoluhodnotenie
Úloha občanov/zákazníkov sa môže vo všeobecnosti priblížiť zo štyroch uhlov pohľadu: ako spolutvorcovia, spolurozhodovatelia, spoluvýrobcovia a spoluhodnotitelia. Ako spolutvorcovia majú vplyv na to, čo chcú a ako chcú organizácie verejnej správy dodávať služby v súlade so špecifickými potrebami. Ako spolurozhodovatelia budú občania získavať väčšie zapojenie do vlastníctva rozhodnutí, ktoré ich ovvplyvňujú. Ako spoluvýrobcovia budú občania sami zapojení do výrobného a/alebo cyklu poskytovania služieb a ich kvality. A nakoniec, no nie v poslednom rade ako spoluhodnotitelia sa budú sami vyjadrovať o kvalite verejných politík a služieb, ktoré prijímajú.

Code of conduct - Zásady správania
Môžu byť písané alebo nepísané pravidlá a návody/smernice, určujúce štandardy správania osôb, profesionálnych skupín, tímov alebo organizácií. Zásady správania sa takisto môžu uplatňovať v špecifických aktivitách, ako sú napr. audit alebo benchmarking; často sa odvolávajú na etické normy.

Competence - Kompetentnosť
Kompetentnosti zahrňujú osobné vedomosti, schopnosti

B

Balanced Scorecard
The Balanced Scorecard **(BSC)** is a whole set of quantitative measurements eva-luating to what extent the organisation is succeeding in realising its mission and strategic objectives. These measurements are built up around four viewpoints: innovation and learning (people management); internal processes; customers; and financial management. The indicators of each approach are linked to each other through a cause-effect relationship. These relationships are based on hypothesises that have to be monitored permanently. The BSC is also very useful as a communication tool for management to inform the people in the organisation and the stakeholders of the extent to which the strategic plan has been realised. The Balanced Scorecard is increasingly being used in the public sector in Europe. It should be noted that the Balanced Scorecard can be used within the CAF assessment.

Benchmark
A measured achievement at a high level (sometimes referred to as 'best-in-class': see Benchmarking below); a reference or measurement standard for comparison; or a performance level which is recognised as the standard of excellence for a specific process.

Benchmarking
There are numerous definitions of benchmarking, but the key words associated with this term are 'to make comparison with others'. 'Benchmarking is simply about making comparisons with other organisations and then learning the lessons that those comparisons reveal' (Source: European Benchmarking Code of Conduct). In practice, benchmarking usually encompasses:

- regularly comparing aspects of performance (functions or processes) with those organisations that are considered to be good practitioners; sometimes reference is made to best in class, but as no one can ever be certain as to who is best, the term 'good' is preferred;
- identifying gaps in performance;
- seeking fresh approaches to bring about improvements in performance;
- following through with implementing improvements;
- following up by monitoring progress and reviewing the benefits.

Benchmarking in European public administrations usually focuses on the learning aspects and is now more commonly referred to as '**Bench learning**', since learning how to improve through sharing knowledge, information, and sometimes resources, is recognised to be an effective way of introducing organisational change. It reduces risks, is efficient and saves time.

• Strategic benchmarking
Strategic benchmarking is used where organisations seek to improve their overall performance by examining the long-term strategies and general approaches that have enabled high performers to succeed. It involves comparisons of high-level aspects, such as core competencies; the development of new products and services; a change in the balance of activities or an improvement in capabilities for dealing with changes in the background environment.

Best/Good practice
Superior performances, methods or approaches that lead to exceptional achievement. Best practice is a relative term and sometimes indicates innovative or interesting business practices, which have been identified outside the organisation through benchmarking and bench learning. Since it is difficult to determine what is best, it is preferable to talk about 'good practice'.

Bottom-up
Direction of the flow of, for example, information or decisions from lower levels of an organisation to higher levels. The opposite is top-down.

Brainstorming
Used as a team working tool to generate ideas without constraints in a short period of time. The most important rule is to avoid any kind of criticism during the ideas production phase.

C

Change management
Change management involves both, generating the needed changes in an organisation, usually preceded by modernisation and reform agendas, and mastering the dynamics of change by organising, implementing and supporting the change.

Citizen/Customer
The term citizen/customer reflects the complex relationship between the administration and its public. The person to whom the services are addressed has to be considered as a **citizen**; a member of a democratic society with rights and duties (e.g. tax payer, political actor, etc.). The person should also be considered as a **customer**, not only in the context of service delivery where he adopts the position of a beneficiary of services, but also in a context where he has to fulfil duties (payment of taxes or fines) where he has the right to be treated with fairness and courtesy without neglecting the interest for his needs.

Co-design/Co-decision/Co-production/Co-evaluation
The role of the citizens/customers in general can be approached from four angles: as co-designers, co-decision makers, co-producers and co-evaluators. As **co-designers**, they have an impact on what and how the public organisations want to deliver as a service in response to a specific need. As **co-decision makers**, the citizens will acquire greater involvement in and ownership of the decisions that affect them. As **co-producers**, citizens themselves will be involved in the production and/or delivery cycle of services and their quality. And last but not least, as **co-evaluators**, citizens will express themselves on the quality of public policies and the services they received.

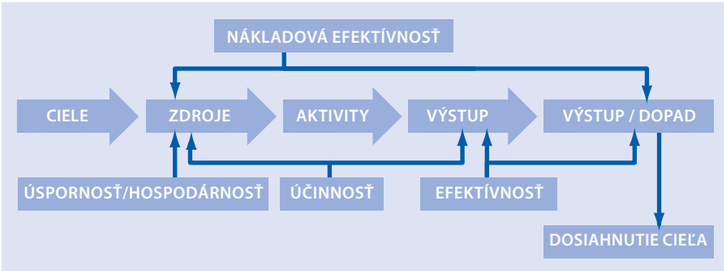
Code of conduct
May be expressed or implied, rules and guidelines, for standards of behaviour for individuals, professional groups, teams or organisations. Codes of conduct may also apply to specific activities, such as auditing or benchmarking and often refer to ethical standards.

a postoje, používané v praxi v rôznych pracovných situáciách. Ak je jednotlivec schopný úspešne vykonávať úlohy, je považovaný za kompetentného na istej úrovni. *Je to preukázaná schopnosť aplikovať vedomosti a zručnosti (*Zdroj: webová stránka Národného informačného systému kvality – www.quality-slovakia.sk).

Conflict of interest - Konflikt záujmov
Konflikt záujmov vo verejnom sektore sa vzťahuje na konflikt medzi záväzkom voči verejnosti a súkromným záujmom verejného zamestnanca, v ktorom súkromný záujem verejného zamestnanca môže negatívne ovplyvniť vykonávanie jeho služobných úloh. Aj keď sa nepreukáže pochybenie úradníka, konflikt záujmov môže budiť dojem nesprávneho postupu, čo znižuje dôveru v jeho schopnosť riadne konať.

Consensus - Konsenzus
Slovo konsenzus znamená dosiahnutie zhody. Konsenzus obyčajne nasleduje po prvotnom samohodnotení, keď sa individuálni hodnotitelia stretnú, aby si porovnali a rozobrali ich individuálne hodnotenia a bodové hodnotenia. Proces obyčajne končí dosiahnutím zhody individuálnych hodnotiteľov na spoločnom bodovom hodnotení a konečnej verzii samohodnotiacej správy.

Consensus or Self-assessment report - Konsenzus alebo samohodnotiaca správa
Správa popisujúca výsledky samohodnotenia. Táto správa musí obsahovať silné stránky a oblasti na zlepšovanie organizácie. Môže tiež obsahovať (nie povinne) návrhy na zlepšovanie v niekoľkých kľúčových projektoch.



Continuous improvement process - Proces trvalého zlepšovania
Pokračujúce zlepšovanie procesov z hľadiska kvality, hospodárnosti alebo doby trvania. V tomto procese je spravidla zapojenie všetkých zainteresovaných strán organizácie základnou podmienkou.

Cost effectiveness - Nákladová efektívnosť
Vzťah medzi účinkami, ktoré sú predpokladané cieľmi organizácie a nákladmi vynaloženými na ich dosiahnutie – zahŕňajúc kompletné spoločenské náklady, ak je to možné. Pozri tiež effectiveness - efektívnosť.

Critical success factor - Kritický faktor úspechu
Podmienky, ktoré musia byť prednostne splnené, aby mohol byť dosiahnutý plánovaný strategický cieľ. Zvýrazňuje tie kľúčové aktivity alebo výsledky, v ktorých je nevyhnutné dosiahnuť primeranú/uspokojivú výkonnosť, aby bola organizácia úspešná.

D

Diversity - Rôznosť
Rôznosť súvisí s odlišnosťami. Môže sa vzťahovať k odlišnostiam v hodnotách, prístupoch, kultúre, svetonázore alebo náboženskom presvedčení, vedomostiach, schopnostiach, skúsenostiach a životnom štýle medzi skupinami alebo jedincami v rámci skupiny. Môže byť tiež založená na rode, národnosti alebo etniku, postihnutí alebo veku.
Len organizácie verejnej správy vnímajúce a reagujúce na rôznosť môžu byť považované za organizácie, ktoré reflektujú spoločnosť, ktorej slúžia.

E

Economy - Úspornosť/hospodárnosť
Úspornosť/hospodárnosť a šetrenie sa viažu na prezieravé finančné manažérstvo, ktoré zahŕňa znižovanie nákladov prostredníctvom účinnejších procesov obstarávania a úspory financií bez toho, aby sa to odrazilo v kvalite výstupov alebo cieľov.

Effectiveness - Efektívnosť
Efektívnosť je vzťah medzi stanoveným cieľom a dosiahnutým vplyvom/výsledkom, účinkom alebo dôsledkom. Efektívnosť je rozsah, v akom sa realizovali plánované činnosti a dosiahli plánované výsledky.

Efficiency - Účinnosť
Výstupy vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Účinnosť a produktivita môžu byť považované za to isté. Produktivita môže byť meraná súhrnne zachytávajúc všetky zložky vstupov produkcie (komplexná produktivita) alebo cielene sústrediac sa na špecifickú zložku vstupov (produktivita práce alebo produktivita kapitálu).

Efficiency/Effectiveness/Economy/Ethics/Environment Účinnosť/Efektívnosť/Úspornosť/hospodárnosť/Etika/Prostredie
Pravidlo 3E – úspornosť, efektívnosť a účinnosť (pozri definície vyššie), ktoré sa používajú vo verejnej správe boli nedávno doplnené o etiku (Ethics) a životné pristredie (Environment), v dôsledku čoho sa vytvorilo pravidlo 5E, ktoré sa používa v manažérstve kvality.

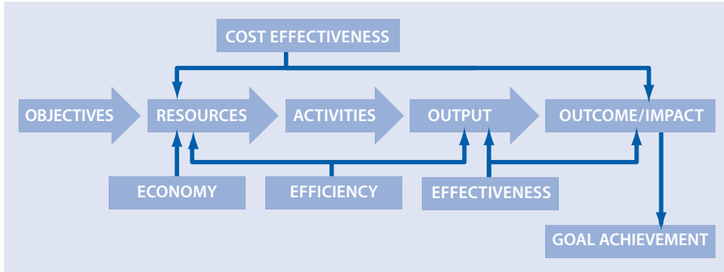
eGovernment – e-government
Uplatnenie informačnej a komunikačnej technológií (IKT) v organizáciách verejnej správy. V kombinácii s organizačnými zmenami a novými zručnosťami pomáha zlepšovať verejné služby a demokratizáciu procesov, ale aj zvyšovať podporu verejných politík. E-government sa považuje za predpoklad docielenia lepšej a účinnejšej správy vecí verejných. Môže zlepšiť rozvíjanie a implementáciu verejných politík a pomôcť verejnému sektoru vyrovnávať sa s potenciálne protichodnými požiadavkami na väčšie množstvo lepších služieb pri súčasnej redukcii zdrojov.

Competence
Competences include the knowledge, skills and attitudes of an individual used in practice in a job situation. When an individual is able to carry out a task successfully, he/she is regarded as having attained a level of competence.

Conflict of interest
A 'conflict of interest' in the public sector refers to a conflict between the public duty and the private interest of a public official, in which a public official's private-capacity interest could improperly influence the performance of his/her official duties. Even if there is no evidence of improper actions, a conflict of interest can create an appearance of impropriety that can undermine confidence in the ability of that person to act properly.

Consensus
As the word implies, this is about reaching agreement and usually follows an initial self-assessment when individual assessors get together to compare and discuss their individual assessments and individual scores. The process usually ends with individual assessors reaching an agreement, resulting in a combined overall score and assessment for the organisation.

Consensus or self-assessment report
A report describing the results of self-assessment. This report must include strengths and areas of improvement for the organisation. It may also contain (optional) proposals for improvement in some key projects.



Continuous improvement process
The ongoing improvement of organisational processes in terms of quality, economy or cycle time. The involvement of all stakeholders of an organisation is normally a pre-requisite in this process.

Cost effectiveness
The relationship between the effects that are implied by the goals of the organisation and the costs – possibly including the full social cost – of achieving them. See also 'effectiveness'.

Critical success factor
The prior conditions that must be fulfilled in order that an intended strategic goal can be achieved. It highlights those key activities or results where satisfactory performance is essential in order for an organisation to succeed.

D

Diversity
Diversity relates to differences. It may refer to values, attitudes, culture, philosophy or religious convictions, knowledge, skills, experience and lifestyle between groups, or individuals within a group. It may also be on the basis of gender, national or ethnic origin, disability or age. In public administration, a diverse organisation would be considered to be one which reflects the society it serves.

E

Economy
Economy and economising refer to prudent financial management, including reducing costs through more efficient purchasing processes and saving money without affecting the quality of outputs or objectives.

Effectiveness
Effectiveness is the relation between the set goal and the impact, effect or outcome achieved.

Efficiency
Outputs in relation to inputs or costs. Efficiency and productivity may be regarded as one and the same. Productivity may be measured in ways that capture either the input of all factors of production (total factor productivity) or a specific factor (labour productivity or capital productivity).

Efficiency/Effectiveness/Economy/Ethics/Environment
The rule of the 3 E's – Economy, Effectiveness and Efficiency (see definitions above) – used in the public sector recently added Ethics and Environment, thereby creating the rule of the 5 E's, useful for quality management.

e-Government
The use of information and communication technology (ICT) in public administrations. Combined with organisational change and new skills, it helps to improve public services and democratic processes, as well as strengthen support to public policies. e-Government is regarded as an enabler to realise a better and more efficient administration. It can improve the development and implementation of public policies and help the public sector to cope with the potentially conflicting demands of delivering more and better services with fewer resources.

Empowerment
A process by which more authority is given to an individual or a group of people in the decision-making process. It may apply to citizens or employees by involving the person/group and by granting them a degree of autonomy in their actions/decisions.

Enterprise architecture
A framework that enables an organisation to plan how technology can be used to support its strategic and operational goals. It includes descriptions of how processes, information and information systems form a unity to reach the targets set for the organisation.

Empowerment - Splnomocňovanie
Metóda, ktorá zvyšuje právomoc jednotlivca alebo skupiny v rámci rozhodovacieho procesu. Môže zahŕňať občanov alebo zamestnancov, ktorí sú zapájaní a je im udelený určitý stupeň autonómie v ich činnosti prípadne pri rozhodovaní.

Enterprise architecture – Podniková/Organizačná architektúra
Štruktúra, ktorá umožňuje organizácii plánovať technológiu, ktorá sa použije na podporu vlastných strategických prevádzkových/operatívnych cieľov. To zahŕňa opísanie ako procesy, informácie a informačné systémy vytvárajú jednotu na dosiahnutie určených cieľov v organizácii.

e-Services – e-služby
Poskytované verejné služby verejnosti využitím informačnej a komunikačnej technológií.

Ethics - Etika
Etika vo verejnej službe sa dá definovať ako súhrn všeobecných hodnôt a pravidiel, ktorý je verejnými zamestnancami akceptovaný pri vykonávaní ich povinností. Mravná podstata týchto hodnôt/pravidiel, ktoré môžu byť písané alebo nepísané, sa vzťahuje na to, čo je považované za správne, resp. nesprávne, dobré alebo nevhodné správanie. Zatiaľ, čo hodnoty slúžia ako mravné princípy, pravidlá môžu tiež stanoviť, čo je v danej situácii z právneho a mravného hľadiska korektné.

Evaluation -Hodnotenie
Posudzovanie, či vykonané aktivity priniesli požadované výsledky a či iné aktivity nemohli priniesť lepšie výsledky pri nižších nákladoch.

Evidence - Dôkaz
Informácia, ktorá potvrdzuje tvrdenie alebo udalosť. Dôkaz sa považuje za nevyhnutnosť pri formovaní spoľahlivého záveru alebo úsudku.

Excellence - Výnimočnosť
Významná/mimoriadna prax v manažérstve organizácie a dosahovanie výsledkov, ktoré sú založené na súbore Základných princípov komplexného manažérstva kvality sformulovaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality (EFQM), ako sú: orientácia na výsledky, zameranie na zákazníka, vodcovstvo a stálosť manažérstva cieľov, založeného na procesoch a faktoch, zapájanie zamestnancov, trvalé zlepšovanie a inovácie, vzájomne výhodné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Extra-financial rating – Mimofinančné hodnotenie spôsobilosti
Mimofinančné hodnotenia spôsobilostí hodnotí úroveň záväzku organizácie v oblasti ľudských práv, pracovných podmienok a zamestnania, sociálneho dialógu, ochrany životného prostredia, správy a zapojenia organizácie do rozvoja spoločnosti, v ktorej pôsobí. Tieto pojmy sa týkajú investorov, ktorí chcú viesť svoje investičné rozhodnutia smerom k činnostiam, ktorých vplyv môže ohroziť ekologickú rovnováhu a ktoré im umožnia zapojenie do spoločenského pokroku a posilňovania transparentnosti a etiky podnikania. Organizáciám verejnej správy, ktoré majú schopnosť požičať si na trhoch, môže pomôcť hodnotenie spoločenskej zodpovednosti stanovenej mimofinančnou hodnotiacou agentúrou pri získaní požičky z fondov sociálnej zodpovednosti (SRI: Social Responsible Investment).

F

Follow-up - Následné preskúmavanie
Následne po samohodnotení a vykonaní zmien v organizácii sa nasledujúce preskúmavanie zameriava na meranie dosahovania cieľov v porovnaní so stanovenými cieľmi. Analýza môže vyústiť do spustenia nových aktivít a prispôsobenia stratégie a plánovania v súlade s novými pomermi.

G

Governance - Správa
Hlavné základy dobrej verejnej správy sú podmienené stanovenou sústavou právomoci a kontroly. Táto vytyčuje: povinnosť informovať o dosahovaní cieľov, transparentnosť aktivít a rozhodovacích procesov voči zainteresovaným stranám, účinnosť a efektívnosť, vnímavosť ku spoločenským potrebám, anticipácia problémov a trendov a rešpektovanie zákonov a pravidiel.

H

Human resources management - Manažérstvo ľudských zdrojov
Manažérstvo, rozvoj a využívanie poznatkov, schopností a plného potenciálu zamestnancov organizácie s cieľom podporovať politiku, plánovanie činnosti a efektívnu prevádzku/fungovanie jej procesov.

I

Impact – Vplyv
Ukazovatele, ktoré vyjadrujú napr. dôsledky určitej aktivity.

Indicators - Indikátory
Ukazovatele, ktoré vyjadrujú napr. dôsledky určitej aktivity.

• Indikátory výkonnosti (Performance Indicators)
Existuje mnoho funkčných ukazovateľov používaných v organizáciách verejnej správy za účelom:
- monitorovania
- pochopenia
- predvídania a
- zlepšovania
- funkčnosti a výkonnosti.

Pri meraní výkonnosti organizácie sa používa viacero termínov: dopady, ukazovatele, indikátory, parametre. Avšak terminológia nie je dôležitá, je možné používať termíny, ktoré sú organizácii blízke a vyhovujúce. Ak použijeme Paretovu analýzu, zistíme, že 20% aktivít organizácie zabezpečuje 80% jej dôsledkov. Je preto dôležité merať aspoň výkonnosť tých procesov, ktoré sú základom zabezpečenia požadovaných výsledkov.

• Key performance indicators - Kľúčové indikátory výkonnosti
Tieto ukazovatele sú rozhodujúce a merajú výkonnosť tých kľúčových procesov, zväčša obsiahnutých v kritériách 4 a 5, ktoré najväčšou mierou ovplyvňujú efektívnosť a účinnosť kľúčových dôsledkov výkonnosti.
Dobrým príkladom spokojnosti zákazníkov môžu byť merania v kritériu Výsledky vo vzťahu k občanom/zákazníkom, ktoré merajú procesy slúžiace na zabezpečovanie služieb a produktov pre občanov/zákazníkov.

e-Services
Public services provided by utilising information and communication technology.

Ethics
Ethics in public service may be defined as those common values and norms to which public servants subscribe in carrying out their duties. The moral nature of these values/norms, which may be stated or implicit, refer to what is considered to be right, wrong, good or bad behaviour. Whereas values serve as moral principles, norms may also state what is legally and morally correct in a given situation.

Evaluation
Examining whether actions undertaken have produced the desired effects and whether other actions could have achieved a better result at a lower cost.

Evidence
Information that supports a statement or fact. Evidence is considered to be essential in forming a firm conclusion or a judgement.

Excellence
Outstanding practice in managing an organisation and achieving results which are based on a set of fundamental concepts from Total Quality Management, as formulated by EFQM. These include: results orientation, customer focus, leadership and constancy of purpose management by processes and facts, involvement of people, continuous improvement, innovation, mutually beneficial partnerships, and corporate social responsibility.

Extra-financial rating
Extra-financial ratings assess the levels of commitment by organisations in the fields of human rights, conditions of work and employment, social dialogue, protection of the environment, governance and the contribution of the organisation to the development of the community where it operates. These notions are addressed to investors who want to guide their investment decision towards activities whose impact strikes an ecological balance and which, as far as possible, contribute to social progress and the strengthening of transparency and business ethics. Public institutions with the ability to borrow on the markets can help their request for a CSR rating assigned by an extra-financial rating agency to obtain loans from socially responsible funds (SRI: social responsible investment).

F

Follow up
Subsequent to a self-assessment process and changes to an organisation, a follow up aims at measuring goal achievement against stated objectives. The analysis may result in the launching of new initiatives and adjusting strategy and planning in accordance with the new circumstances.

G

Governance
The main elements of good public governance are determined by the appointed framework of authority and control. It sets out: the reporting obligation on the goal achievement, transparency to the stakeholders of actions and decision-making process, efficiency and effectiveness, responsiveness to the needs of society, anticipation of the problems and trends and respect of the law and rules.

H

Human resources management
Managing, developing and utilising the knowledge, skills and full potential of the employees of an organisation, in order to support policy and business planning and the effective operation of its processes.

I

Impact
The effects and consequences of possible and actual actions, interventions or policies in public, private and third sectors.

Indicators
Measures that are indicative, i.e. showing the outcome of an action.

• Performance indicators
These are the numerous operational measures used in public administration to help us monitor; understand; predict; and improve how we function and perform.

There are several terms used to measure organisational performance: outcomes, measures, indicators, parameters. However, measurement terminology is less important and we should use terms with which we are comfortable and familiar. If we follow Pareto's principle, we realise that around 20% of what we do will deliver 80% of our outcomes. It is therefore important that we at least measure the performance of those processes that are essential to the delivery of our desired results.

• Key performance indicators
Those measures that are most critical, and measure the performance of those key processes, essentially contained in CAF criteria 4 and 5, which are most likely to influence the effectiveness and efficiency of our key performance outcomes. A good example of customer satisfaction may be measurements in customer/citizen results of the performance of the processes we have put in place to deliver customer/citizen products and services.

Information
Information is a collection of data organised to form a message; it is a data that has made sense. One of the common ways to define information is to describe it as the facts provided or learnt about something or someone.
Example: Law, rule, legislation, procedure, report, guideline, mail, email, article, instruction, presentation, message, graph, form, book or journal content, plan.

Innovation
Innovation is the process of translating good ideas into new services, processes, tools, systems and human interaction. An organisation may be described as innovative when an existing task is performed in a way new at the workplace, or

Information – Informácie
Informácie sú súbor údajov zoradených tak, aby vytvárali správu; údaj, ktorý dáva zmysel. Jeden z bežných spôsobov, ako definovať informácie, je opísať ich ako fakty poskytnuté, alebo získané učením sa o niečom alebo niekým.
Príklad: Zákon, pravidlo, legislatíva, postup, správa, návod, mail, email, článok, inštrukcia, prezentácia, odporúčanie, graf, formulár, obsah knihy alebo časopisu, plán.

Innovation - Inovácia
Inovácia je proces transformácie dobrých nápadov do nových služieb, procesov, nástrojov, systémov a vzájomného pôsobenia ľudí. Organizácia môže byť označená ako inovatívna, ak daná úloha je vykonávaná novým spôsobom, alebo ak organizácia ponúka svojim zákazníkom novú službu odlišnou formou, ako napr. samoobsluha prostredníctvom internetu.

Input - Vstup
Akákoľvek informácia, poznatok, materiál a iné zdrojov, ktoré sa využijú pre výrobu/produkciu.

ISO – ISO (Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu)
ISO je celosvetová záujmová organizácia, ktorá stanovuje, aké medzinárodné normy sú vyžadované sférou obchodu, štátom a spoločnosťou. Tieto tvorí v partnerstvách s odvetviami, ktoré ich budú využívať, sú prijímané transparentnými postupmi rešpektujúcimi princípy národných faktorov a následne ich vydáva s celosvetovou pôsobnosťou.
ISO normy určujú požiadavky na technické výrobky, služby, procesy, materiály a systémy. Takisto stanovujú pravidlá pre správne hodnotenie zhody, manažérske a organizačné postupy.

J

Job description – Opis pracovnej činnosti
Kompletné vysvetlenie činností (opis úloh, zodpovedností, poznatkov, kompetentností a schopností). Opis pracovnej činnosti je základným nástrojom pre manažérstvo ľudských zdrojov. Ustanovuje časť poznatkov, analýzy, komunikácie a dialógu. Reprezentuje typ charakteristiky medzi organizáciou a nositeľom pozície. Navyše je kľúčovým faktorom rozvoja zamestnávateľov a tiež zamestnancov uvedomovania si zodpovedností (podľa B. Dubois and K. Rollot).

K

Key performance results - Kľúčové výsledky výkonnosti
Výsledky, ktoré organizácia dosahuje s ohľadom na jej stratégiu a plánovanie, týkajúce sa:

- potrieb a požiadaviek rozličných zainteresovaných strán (externé výsledky),
- výsledky organizácie vo vzťahu k jej manažérstvu a zlepšovaniu (interne výsledky).

Knowledge – Poznatky
Poznatky sa môžu definovať ako „informácie zmenené skúsenosťou, kontextom, interpretáciou a úvahou." Poznatky sú výsledkom transformácie práce, ktorá sa vykonala na jednotlivej časti informácie. Odlišujeme poznatky od rozdielne údajov alebo informácií, ako to vyžaduje ľudská kognitívna kapacita apropriácie.
Príklad: výcvik, know-how, odborná znalosť, technické poznatky.

Knowledge management – Manažérstvo poznatkov/ vedomostí
Manažérstvo poznatkov/vedomostí je jasné a systematické manažérstvo rozhodujúcich poznatkov/vedomostí – a s nimi súvisiacich procesov, ich tvorby, organizovania, rozširovania, používania a využívania.
Je dôležité si uvedomiť, že poznatky/vedomosti zahŕňajú nevyslovené poznatky/vedomosti (obsiahnuté v ľudských mysliach) a aj explicitne dané (sústredené a vyjadrené ako informácie v databázach, dokumentoch, atď.).
Dobrý vedomostný program sa venuje procesom rozvoja poznatkov/vedomostí a transferu obidvoch ich základných foriem. Najdôležitejšie poznatky/vedomosti pre väčšinu organizácií sú: poznatky/vedomosti o zákazníkoch, poznatky o procesoch, poznatky/vedomosti o produktoch a službách, prispôsobené potrebám používateľov, poznatky/vedomosti v zamestnancoch, organizačná pamäť, čerpajúca z minulosti alebo iných zdrojov organizácie, poznatky/vedomosti o vzťahov a aktívach, poznatky/vedomosti o meraní a riadení intelektuálneho kapitálu. V manažérstve poznatkov/ vedomostí sa používa široká škála praktík a postupov. Najbežnejšie sú: tvorba a objavovanie, zdieľanie a učenie sa (spoločnosti na výmenu skúseností), organizovanie a manažérstvo.

L

Leaders - Vodcovia
Tradične spájame termín „Vodca" so zodpovedným za organizáciu. Slovo môže tiež odkazovať na toho človeka, ktorý sa vďaka svojej kompetentnosti považuje v čiastkovej oblasti za vzor pre ostatných.

Leadership – Vodcovstvo
Spôsob, akým vodcovia rozvíjajú poslanie a víziu organizácie a pomáhajú ich napĺňaniu. Vodcovstvo odráža rozvíjanie hodnôt, potrebných pre dlhodobú úspešnosť a ich zavádzanie prostredníctvom vhodných aktivít a správania. Ukazuje ich osobnú angažovanosť v zabezpečovaní, aby systém manažérstva bol rozvíjaný, zavádzaný a preskúmavaný a manažérstvo organizácie bolo stabilne zamerané na zmeny a inovácie. Slovo „vodcovstvo" ako také odkazuje na skupinu vodcov, ktorí riadia organizáciu.

Learning - Učenie sa
Získavanie a pochopenie vedomostí a informácií, ktoré môžu viesť k zlepšovaniu alebo zmenám v organizácii. Príklady aktivít učenia sa organizácie zahŕňajú bechmarking/bench learning, interné a externé hodnotenia a/alebo audity a štúdium príkladov dobrej praxe. Príklady individuálneho učenia sa zahŕňajú školenia a rozvoj zručností.

- **Learning environment – Učiace sa prostredie**
  Prostredie v rámci pracovnej komunity, v ktorom prebieha učenie sa formou získavania vedomostí, ich zdieľania a výmeny, diskusií o dobrej praxi.
- **Learning organisation – Učiaca sa organizácia**
  Organizácia, v ktorej zamestnanci kontinuálne zvyšujú svoju kapacitu dosahovať požadované výsledky, v ktorej sa presadzujú nové a expanzívne postupy myslenia, kde je kolektívna snaha oslobodená a zamestnanci sa trvalo vzdelávajú v rámci celoorganizačného kontextu.

when the organisation offers customers a new service in a different way.

Input
Any kind of information, knowledge, material and other resources used for production.

ISO
ISO (International Organization for Standardization) is a global network that identifies what international standards are required by business, government and society; develops them in partnership with the sectors that will put them to use; adopts them by transparent procedures based on national input; and delivers them to be implemented worldwide. ISO standards specify the requirements for state-of-the-art products, services, processes, materials and systems, and for good conformity assessment, managerial and organisational practice.

J

Job description
A complete outline of the function (description of tasks, responsibilities, knowledge, competences and abilities). The 'job description' is a fundamental instrument for human resources management. It constitutes an element of knowledge, analysis, communication and dialogue. It represents a type of charter between the organisation and the holder of the position. Furthermore, it is a key factor for making employers as well as employees aware of their responsibilities (according to B. Dubois, and K. Rollot).

K

Key performance results
The results the organisation is achieving with regard to its strategy and planning related to the needs and demands of the different stakeholders (external results); and the results of the organisation in relation to its management and improvement (internal results).

Knowledge
Knowledge can be defined as 'information altered by experience, context, interpretation and reflection'. Knowledge is the result of transformation work that has been done on the individual piece of information. We consider knowledge to differ from data or information as it requires a human cognitive capacity of appropriation.
Example: practice, know-how, expertise, technical knowledge.

Knowledge management
Knowledge management is the explicit and systematic management of vital knowledge – and its associated processes of creation, organisation, diffusion, use and exploitation. It is important to note that knowledge encompasses both tacit knowledge (contained within people's minds) and explicit knowledge (codified and expressed as information in databases, documents, etc.). A good knowledge programme will address the processes of knowledge development and transfer for both these basic forms. The most vital knowledge in most organisations is often related to: customer knowledge, knowledge in processes, knowledge in products and services customised to users' needs, knowledge in people, organisational memory, drawing on lessons from the past or elsewhere in the organisation, knowledge in relationships, knowledge assets, and measuring and managing intellectual capital. A wide variety of practices and processes are used in knowledge management. Some of the more common ones are: creating and discovering, sharing and learning (communities of practices), organising and managing.

L

Leaders
Traditionally we associate the term 'Leader' with those responsible for an organisation. The word may also refer to those people who, thanks to their competence in a particular area, are recognised as a role model by the others.

Leadership
The way in which leaders develop and facilitate the achievement of the mission and vision of the organisation. It reflects how they develop values required for long-term success and implement them via appropriate actions and behaviour. It indicates how leaders are personally involved in ensuring that the management system is developed, implemented and reviewed and that organisations permanently focus on change and innovation. The word 'leadership' as such can also refer to the group of leaders that steer the organisation.

Learning
The acquiring and understanding of knowledge and information that may lead to improvement or change. Examples of organisational learning activities include benchmarking/bench learning, internally and externally led assessments and/or audits, and best practice studies. Examples of individual learning include training and developing skills.

- ***Learning environment***
  An environment within a working community where learning takes place in the form of skill acquisition, knowledge sharing, the exchange of experience, and dialogue on best practice.

- ***Learning organisation***
  An organisation where people continually expand their capacity to achieve the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are fostered, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning within the context of the whole organisation.

M

Management information system
Provides operational information to manage the organisation on the basis of permanent measurement of goal achievement, risks, quality measurements, internal audits, internal control systems and information from self-assessment.

Mission
A description of what an organisation should achieve for its stakeholders. The mission of a public sector organisation results from a public policy and/or statutory mandates. It is the organisation's *raison d'être*. The final goals an organisation

M

Management information system – Systém manažérstva informácií
Poskytuje prevádzkové/operatívne informácie na manažérstvo organizácie na základe pravidelného merania dosahovania cieľov, rizík, meraní kvality, interných auditov, systémov vnútorných kontrol a informácii zo samohodnotenia.

Mission - Poslanie
Opis toho, čo má organizácia dosahovať pre svoje zainteresované strany. Poslanie organizácií verejného sektora vychádza z verejných politík a/alebo zákonných mandátov. Je to "raison d'être" – "dôvod existencie" organizácie.
Rozhodujúce ciele organizácie, ktoré chce organizácia dosiahnuť v kontexte jej poslania, sú formulované vo vízii organizácie a prenesené do strategických a prevádzkových/operatívnych cieľov.

N

Network – Záujmová skupina
Neformálna organizácia spájajúca ľudí alebo organizácie, ktorá môže, ale nemusí mať oficiálnu/formálnu riadiacu štruktúru. Členovia skupiny často zdieľajú spoločné hodnoty a záujmy.

O

Objectives (goals/ aims/ targets) - Ciele
Formulácia požadovanej situácie popisujúca žiadané výsledky alebo dôsledky obsiahnuté v misii organizácie.

- *Strategické ciele*

Rámcové ciele, strednodobé a dlhodobé, ktoré určujú hlavné smery, kam chce organizácia ísť. Popisujú rozhodujúce výsledky, o ktoré organizácia usiluje a ich účinky (dôsledky).

- *Prevádzkové/Operatívne ciele*

Konkrétne vyjadrenie strategických cieľov, napr. na úrovni organizačného útvaru. Prevádzkový/Operatívny cieľ je možné priamo transformovať do súboru aktivít a úloh.

Organisational culture - Kultúra organizácie
Celkový rozsah správania, etiky a hodnôt, ktoré sú prenášané, praktizované a presadzované členmi organizácie; kultúra organizácie je ovplyvňovaná národnými, sociálnymi, politickými a právnymi tradíciami a usporiadaním.

Organisational structure – Organizačná štruktúra
Spôsob, ako je organizácia štruktúrovaná, napr. rozdelenie oblastí pôsobenia alebo činností, formálny postup komunikácie medzi manažmentom a zamestnancami; spôsob akým sa rozdeľujú úlohy a zodpovednosti v organizácii.

Output - Výstup
Okamžitý výsledok/výsledky procesu. Existuje rozdiel medzi okamžitými a konečnými výstupmi; predchádzajúci, ktorý sa týka okamžitej fázy procesu, či súvisí alebo nesúvisí s odovzdávaním z jedného útvaru do iného alebo z jedného procesu do iného; neskôr to súvisí s priamymi príjemcami výstupov. Títo príjemcovia môžu byť z pohľadu organizácie vnútorní alebo vonkajší.

Outcome – Dôsledok
Celkový účinok, ktorý majú výstupy na priamych prijímateľov a zainteresované strany (interné alebo externé) alebo širšiu spoločnosť.
Príklad výstupu a dôsledku: Sprísnené podmienky pre držbu zbraní viedli k zníženiu počtu vydaných povolení. Okamžitý výsledok je teda menší počet vydaných povolení. Konečným výstupom je zníženie počtu zbraní v spoločnosti. Tieto výstupy vedú k dôsledku, ktorým je dosiahnutá zvýšená úroveň bezpečnosti a pocitu istoty.

P

Partnership - Partnerstvo
Spolupráca s inými stranami na komerčnej alebo nekomerčnej báze zameraná na dosiahnutie spoločného cieľa, pričom sa takto vytvára pridaná hodnota pre organizáciu a jej zákazníkov/zainteresované strany.

PDCA cycle - Cyklus PDCA
Štvorstupňový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:
- Plánuj (návrhová fáza),
- Urob/Realizuj (výkonná fáza),
- Over/Kontroluj (kontrolná fáza),
- Konaj (akčná, prispôsobovacia a korekčná fáza).

Zdôrazňuje, že programy zlepšovania musia začínať starostlivým plánovaním, musia vyústiť do efektívnych činností, musia byť kontrolované a prípadne prispôsobené a musia opäť viesť k starostlivému plánovaniu bez prerušenia cyklu.

People - Zamestnanci
Všetci jednotlivci zamestnaní organizáciou, zahŕňajúc zamestnancov na plný i čiastočný úväzok i zamestnancov na dobu určitú.

Perception measurement - Meranie vnímania
Meranie subjektívnych dojmov a názorov jednotlivca alebo skupiny ľudí, napr. vnímanie kvality produktov alebo služieb zákazníkmi.

Performance - Výkonnosť
Miera dosiahnutého výsledku jednotlivca, tímu, organizácie alebo procesu.

Performance management – Manažérstvo výkonnosti
Manažérstvo výkonnosti je interaktívny riadiaci model založený na dohode. Prevádzkové jadro je v schopnosti dohodnutých skupín hľadať vhodnú rovnováhu medzi dostupnými zdrojmi a nimi dosiahnutými výsledkami. Základná myšlienka manažérstva výkonnosti v prevádzkovej činnosti je, na jednej strane uviesť do rovnováhy zdroje a ciele tak dobre, ako je to možné a na strane druhej účinnosť a kvalitu; zabezpečenie, že želané účinky sa dosahujú nákladovo-účinným spôsobom.

PEST analysis – PEST analýza
Znamená „politická, ekonomická, spoločenská a technologická analýza" a opisuje rámec makro-environmentálnych faktorov, ktoré sa používajú v podrobnom preskúmaní environmentálnych komponentov strategického manažérstva. Tiež sa v tomto kontexte používa **STEER** (zváženie spoločensko-kultúrnych, technologických, ekonomických

sets out to achieve in the context of its mission are formulated in its vision, translated into strategic and operational goals.

N

Network
An informal organisation connecting people or organisations that may or may not have a formal line of command. Members of the network often share values and interests.

O

Objectives (goals/aims/targets)
A formulation of a desired situation describing the desired results or effects as defined in the mission of the organisation.

- *Strategic objectives*

Global objectives for the mid- and long-term indicate the overall direction in which the organisation wants to go. It describes the final results or effects (outcomes) it wants to pursue.

- *Operational objectives*

They are a concrete formulation of the strategic objectives, e.g. at unit level. An operational objective can be immediately transformed into a set of activities and tasks.

Organisational culture
The total range of behaviour, ethics and values which are transmitted, practised and reinforced by members of organisations; influenced by national, socio-political and legal traditions and systems.

Organisational structure
The way an organisation is structured, i.e. the division of work areas or functions, formal chains of communication between management and employees, and the way tasks and responsibilities are divided throughout the organisation.

Output
The immediate result/results of a process. There is a distinction between intermediate outputs and final outputs: the former regarding intermediate phases of the process, whether or not related to the transition from a department to another or from a process to another; the latter related to the direct beneficiaries of the outputs. These beneficiaries can be internal or outside the administration

Outcome
The overall effect that outputs have on direct beneficiaries and stakeholders (internal or external) or the wider society.
Example of output and outcome: Stricter conditions for possessing firearms lead to fewer permits. The intermediate output is that there are fewer permits issued. The final output is that there are fewer firearms circulating in society. These outputs lead to the outcome that a higher level of safety or feeling of security is achieved.

P

Partnership
A durable working relationship with other parties on a commercial or a non-commercial basis to reach a common goal, thus creating added value for the organisation and its customers/stakeholders.

PDCA cycle
A cycle of four stages one has to go through to realise continuous improvement, as described by Deming:
- **P**LAN (project phase)
- **D**O (execution phase)
- **C**HECK (control phase)
- **A**CT (action, adaptation and correction phase)

It emphasises that improvement programmes must start with careful planning, must result in effective action, be checked and eventually adapted, and must move on again to careful planning in a continuing cycle.

People
All individuals employed by the organisation, including full-time, part-time, and temporary employees.

Perception measurement
Measurement of subjective impressions and opinions of an individual or a group of people, e.g. the customer's perception of the quality of a product or service.

Performance
A measure of attainment achieved by an individual, team, organisation or process.

Performance management
Performance management is an agreement-based interactive control model. Its operational core is in the ability of the agreement parties to find the appropriate balance between the available resources and the results to be attained with them. The basic idea of performance management in operations is, on the one hand, to balance resources and targets as well as possible, and on the other, efficiency and quality; ensuring that the desired effects are achieved in a cost-efficient manner.

PEST analysis
Stands for '**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, and **T**echnological analysis' and describes a framework of macro-environmental factors used in the environmental scanning component of strategic management. Also used in this context are **STEER** (considering **S**ocio-cultural, **T**echnological, **E**conomic, **E**cological, and **R**egulatory factors) or **PESTLE** (**P**olitical, **E**conomic, **S**ociological, **T**echnological, **L**egal, **E**nvironmental). The assumption is that if the organisation is able to audit its current environment and assess potential changes, it will be better placed than its competitors to respond to changes.

Public policy
A purposeful course of action followed by governmental bodies and officials in dealing with a problem or a matter of public interest. This includes government action, inaction, decisions and non-decisions, and it implies choices between competitive alternatives.

Procedure
A detailed and well-defined description of how activities should be carried out.

a regulačných faktorov) alebo **PESTLE** (politická, ekonomická, sociologická, technologická, právna a environmentálna). Predpokladá sa, že ak je organizácia schopná preverovať vlastné prostredie a hodnotiť potenciálne zmeny, bude lepšie pripravená reagovať na zmeny než jej konkurenti.

Public policy - Verejná politika
Cieľavedomý priebeh aktivít, ktorým sa riadia vládne orgány a úradníci pri riešení problémov alebo záležitostí vo verejnom záujme. Tento tok môže zahŕňať: vládnu aktivitu, nečinnosť, rozhodovanie a nerozhodovanie; obsahuje voľby medzi konkurenčnými alternatívami.

Procedure - Postup
Stanovený a detailný popis, ako majú jednotlivé aktivity/činnosti prebiehať.

Process - Proces
Súbor previazaných činností/aktivít, ktoré transformujú súbor vstupov na výstupy a dôsledky pridávajúc im hodnotu.

Process diagram - Procesný diagram/diagram procesu
Grafické znázornenie postupnosti činností/aktivít tvoriacich proces.

Process map - Mapa procesu
Grafické znázornenie postupnosti činností vznikajúcimi medzi procesmi.

Process owner - Vlastník procesu
Osoba zodpovedná za návrh, zlepšovanie a realizáciu procesu, koordináciu a integráciu procesu v rámci organizácie. Zodpovednosti vlastníka procesu sú nasledovné:
- Rozumieť procesu: Ako je proces vykonávaný v praxi?
- Zamerať proces: Ako zapadá do rozširovania vízie? Kto sú interné a externé zainteresované strany a sú ich očakávania plnené? Ako proces súvisí s inými procesmi?
- Komunikovať o procese s internými a externými zainteresovanými stranami.
- Monitorovať a merať proces: Do akej miery je proces účinný a efektívny?
- Porovnávať proces: Ako fungujú iné organizácie a čo sa od nich dá naučiť?
- Predvídať proces: Aká je dlhodobá vízia procesu a čo je treba urobiť pre jej dosiahnutie?
- Podávať správy o procese: Čo vlastne sa môže zlepšiť? Kde sú slabé miesta a ako sa môže na ne zamerať?

Používaním týchto krokov môže vlastník procesu dosiahnuť trvalé zlepšovanie procesu.

Public service organisation/Public administration - Organizácia verejnej správy
Organizácia verejnej správy je akákoľvek inštitúcia, organizácia služieb alebo systém, ktorý je politicky riadený a kontrolovaný volenou verejnou mocou (národnou, federálnou, regionálnou alebo miestnou). Zahŕňa organizácie, ktoré sa zaoberajú tvorbou politík a presadzovaním práva, t.j. záležitosťami, ktoré nemožno považovať priamo za služby.

Q

Quality (in the context of the public sector) – Kvalita (v kontexte verejného sektora)
Dodávanie služby verejnosti súborom charakteristík/vlastností, ktoré splnia alebo uspokoja trvalým spôsobom:
- Špecifikácie/požiadavky (zákon, legislatíva, usmernenia);
- Očakávania občana/zákazníka;
- Očakávania všetkých iných zainteresovaných strán (politické, finančné, inštitucionálne, zamestnanecké).

Pojem kvality sa rozvíjal cez nedávne desaťročia:

- ***Quality control - Riadenie kvality***

Riadenie kvality sa zameriava na produkt/službu, ktoré sa riadia na základe písomných špecifikácií a noriem. Metódy štatistického riadenia kvality (metódy vzorkovania) sa vytvárali od rokov 1920 - 30.

- ***Quality assurance – Zabezpečovanie kvality***

Zabezpečovanie kvality sa zameriava na hlavné procesy, aby garantovali kvalitu produktu alebo služby. Zabezpečovanie kvality zahŕňa riadenie kvality. Táto koncepcia sa objavila v 1950 a široko sa využívala v rokoch 1980 a 1990 pomocou súboru noriem ISO 9000, no už sa nevyužíva. Nahradila ju koncepcia komplexného manažérstva kvality.

- ***Total quality management or Quality management – Komplexné manažérstvo kvality alebo manažérstvo kvality***

Komplexné manažérstvo kvality je filozofia manažérstva, ktorá zahŕňa organizáciu ako celok (hlavné/realizačné, manažérske a podporné procesy) v chápaní zodpovednosti a zabezpečovaní kvality jej produktov/služieb a procesov trvalým hľadaním zlepšovania efektívnosti svojich procesov na každej úrovni. TQM má určiť väčšinu dimenzií organizácie použitím holistického prístupu manažérstva, aby sa uspokojili zákaznícke potreby alebo požiadavky. Prístup zahŕňa zainteresované strany. Koncepcia TQM sa objavila v rokoch 1980. Komplexné manažérstvo kvality (TQM), manažérstvo kvality (QM) alebo komplexná kvalita (TQ) sú tie isté koncepcie, aj keď niektorí autori robia medzi nimi rozdiely.

- ***Quality management system - Systém manažérstva kvality***

Súbor koordinovaných činností na usmerňovanie a riadenie organizácie za účelom trvalo zlepšovať efektívnosť a účinnosť vlastnej výkonnosti.

Quick Win – Okamžitý úspech
Činnosť, ktorá sa môže realizovať ľahko a rýchlo (niekoľko týždňov) a ktorá vyzýva zamestnancov implementovať činnosti, ktoré sú strategicky zaujímavejšie, ale tiež obtiažnejšie.

R

Resources - Zdroje
Zdroje zahŕňajú poznatky/vedomosti, ľudský kapitál, financie, budovy alebo technológie, ktoré organizácia využíva pri plnení svojich úloh.

Role model - Príklad/vzor
Osoby alebo organizácie, ktoré slúžia ako nasledovania hodný vzor správania sa alebo spoločenskej funkcie pre iné subjekty.

Process
A set of intertwined activities which transforms a set of inputs into outputs and outcomes, thereby adding value.

Process diagram
A graphical representation of the series of actions taking place within a process.

Process map
A graphical representation of the series of actions taking place between processes.

Process owner
The person responsible for designing, improving and performing processes, their coordination and integration within the organisation. Her/his responsibilities include the following:
- Understand the process: how is it carried out in practice?
- Target the process: how does it fit into the broader vision? Who are the internal and external stakeholders and are their expectations met? How does the process relate to other processes?
- Communicate the process to the internal and external stakeholders.
- Monitor and measure the process: to what extent is the process efficient and effective?
- Benchmark the process: how do other organisations perform and what can we learn from them?
- Envisage the process: what is the long-term vision for the process and what do we have to do to reach it?
- Report the process: what exactly can be improved? Where are the weaknesses and how can they be targeted?

By employing these steps the process owner has the chance to improve the process continually.

Public service organisation/ public administration
A public service organisation is any institution, service organisation or system, which is under the policy direction of and controlled by an elected government (national, federal, regional or local). It includes organisations that deal with development of policy and enforcement of law, i.e. matters that could not be regarded strictly as services.

Q

Quality (in the context of the public sector)
Delivering a public service with a set of characteristics/features that meet or satisfy, in a sustainable way:
- the specifications/requirements (law, legislation, regulation);
- the citizen/customer expectations;
- all other stakeholders' expectations (political, financial, institutions, staff).

The concept of quality has evolved over recent decades:

- ***Quality control***

Quality control is focused on the product/service, which is controlled on the basis of written specifications and standardisations. The methods for statistical quality control (sampling methods) have been developed since the 1920-30s.

- ***Quality assurance***

Quality assurance is focused on the core processes in order to guarantee the quality of a product or service. The quality assurance includes quality control. This concept, born in the 1950s and largely used in the 1980s and 1990s through the ISO 9000 norms, is no longer used. It has been replaced by the concept of total quality management.

- ***Total quality management or quality management***

Total quality management (TQM) is a management philosophy that involves the whole organisation (core, management and support processes) in taking responsibility and ensuring the Quality of their products/services and the processes by constantly seeking to improve the effectiveness of their processes at every stage. TQM should address most of the dimensions of the organisation using a holistic management approach to satisfy customer needs or requirements. The approach involves the stakeholders. The TQM concept emerged in the 1980s. Total quality management (TQM), quality management (QM) or TQ (Total Quality) are the same concept, although some authors make some differentiation.

- ***Quality management system (QMS)***

A set of coordinated activities to direct and control an organisation in order to continually improve the effectiveness and efficiency of its performance.

Quick Win
Action that can be realised easily and quickly (within a few weeks) and which encourages staff to implement actions that are strategically more important but also more difficult.

R

Resources
Resources include the knowledge, labour, capital, buildings or technology used by an organisation to perform its tasks.

Role model
Persons or organisations who serve as a model, in a particular behavioural or social role for other persons to imitate or learn from.

S

SMART objectives
Objectives state what an organisation has set out to achieve. It is recommended that objectives should be SMART:
- **S**pecific: precise about what you are going to achieve;
- **M**easurable; with quantified objectives;
- **A**chievable;
- **R**ealistic: are the necessary resources available?
- **T**imed: within manageable timing.

Social responsibility
Social responsibility is a commitment by private and public sector organisations to contribute to sustainable development by working with employees, their families, local communities and society to improve the quality of life. The aim is to bring benefits both for organisations and the wider society.

S

SMART objectives - Ciele SMART
Ciele stanovujú, čo si organizácia vytýčila a chce dosiahnuť. Odporúča sa, aby boli ciele SMART:

- Specific – špecifikované, presne stanovené v tom, čo sa má dosiahnuť;
- Measurable – merateľné s kvantifikovanými parametrami;
- Achievable - dosiahnuteľné;
- Realistic – reálne/realistické, sú k dispozícii potrebné zdroje?
- Timed – ohraničené v rámci zvládnuteľného časovania.

Social responsibility - Spoločenská zodpovednosť
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.

Stakeholders - Zainteresované strany
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.

Strategy - Stratégia
Dlhodobý plán prioritných aktivít zostavený za účelom dosiahnutia hlavného alebo celkového cieľa, alebo pre naplnenie poslania.

Survey - Prieskum
Zhromažďovanie údajov o názoroch, prístupoch alebo vedomostiach jednotlivcov alebo skupín. Často je oslovená iba reprezentatívna vzorka populácie, osadenstva.

Suistainable development – Udržateľný rozvoj
Vhodný rozvoj pre splnenie súčasných potrieb bez možnosti kompromisov splnenia potrieb budúcich generácií.

SWOT Analysis - SWOT analýza
Analýza silných a slabých stránok, príležitostí (potenciálnych výhod) a hrozieb (potenciálnych ťažkostí) organizácie.

T

Term - Doba
Časový úsek, v ktorom majú byť dosiahnuté výsledky

- krátkodobý -vzťahuje sa väčšinou k horizontu kratšiemu ako jeden rok,
- strednodobý - vzťahuje sa väčšinou k horizontu jedného až piatich rokov,
- dlhodobý - vzťahuje sa väčšinou k horizontu dlhšiemu ako päť rokov.

Top - down - Zhora dole
Smer toku (napr. informácií alebo rozhodnutí) od vyšších úrovní manažérstva organizácie k nižším úrovniam. Opakom je tok zdola nahor.

TQM (Total Quality Management) – TQM (Komplexné manažérstvo kvality)
Zákaznícky zameraná filozofia manažérstva, ktorá hľadá, ako trvale zlepšovať procesy, využívajúc analytické nástroje a tímovú spoluprácu na zapájanie všetkých zamestnancov. Existuje niekoľko modelov komplexného manažérstva kvality. Model výnimočnosti EFQM, model CAF, Malcolm Baldridge Model (USA), STN EN ISO 9004 sa používajú najčastejšie.

Transparency - Transparentnosť
Transparentnosť v sebe zahŕňa otvorenosť, komunikáciu a sledovateľnosť. Je to metaforické vyjadrenie významu používaného vo fyzikálnych vedách: „transparentný" objekt je ten, cez ktorý je vidno, je „priezračný". Transparentné postupy sú otvorené rokovania, uverejňovanie finančných výkazov, legislatíva o slobodnom prístupe k informáciám, správy o čerpaní rozpočtu, audity, atď.

V

Value - Hodnota
Hodnota môže mať peňažný, sociálny, kultúrny a mravný obsah. Mravné hodnoty sú považované za viac menej univerzálne, zatiaľ čo kultúrne hodnoty sa môžu rôzniť medzi organizáciami ako aj medzi krajinami. Kultúrne hodnoty v rámci organizácie sa majú prenášať a uskutočňovať. A tiež musia byť prepojené s poslaním organizácie. Kultúrne hodnoty neziskových organizácií sa môžu zreteľne odlišovať od hodnôt podnikateľských subjektov.

Vision - Vízia
Dosiahnuteľný sen alebo túžba po tom, čo chce organizácia robiť a kam sa chce dopracovať. Kontext tohto sna a túžby je určený poslaním organizácie.

Stakeholders
Stakeholders are all those who have an interest, whether financial or not, in the activities of the organisation. Internal and external stakeholders can be classified in four major categories: the political authority; the citizens/customers; the people working in the organisation; the partners.
Examples of stakeholders: political decision-makers, citizens/customers, employees, society, inspection agencies, media, partners, etc. Government organisations are also stakeholders.

Strategy
A long-term plan of prioritised actions designed to achieve a major or overall goal or to fulfil a mission.

Survey
To collect data on opinions, attitudes or knowledge from individuals and groups. Frequently only a cross-section of the whole population is asked to participate.

Sustainable development
Development suitable for meeting present needs without compromising the possibility of meeting the needs of future generations.

SWOT analysis
Analysis of the Strengths, Weaknesses, Opportunities (potential advantages) and Threats (potential difficulties) of and to an organisation.

T

Term
Period of time in which results should be achieved.

Short term: refers usually to less than one year.
Medium term: refers usually to periods of one to five years ahead.
Long term: refers usually to periods of more than five years.

Top-down
Flow of information and decisions from upper levels to lower levels within an organisation. The opposite is bottom-up.

TQM (Total Quality Management)
A customer-focused management philosophy that seeks to continuously improve business processes using analytical tools and teamwork involving all employees. There are several TQM models: the EFQM, the CAF, the Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004 are the most commonly used.

Transparency
Transparency implies openness, communication, and accountability. It is a metaphorical extension of the meaning used in the physical sciences: a 'transparent' object is one that can be seen through. Transparent procedures include open meetings, financial disclosure statements, the freedom of information legislation, budgetary review, audits, etc.

V

Value
Value refers to monetary, welfare, cultural and moral values. Moral values are considered to be more or less universal, whereas cultural values may shift between organisations as well as between countries. Cultural values within an organisation should be transmitted and practised, as well as being related to the mission of the organisation. They may differ quite significantly between non-profit organisations and private businesses.

Vision
The achievable dream or aspiration of what an organisation wants to do and where it would like to be. The context of this dream and aspiration is determined by the mission of the organisation.

Príloha:

Porovnanie štruktúry modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013

PREDPOKLADY	
MODEL CAF 2006	**MODEL CAF 2013**
Kritérium 1: Vodcovstvo Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/ vodcovia organizácie, aby:	**Kritérium 1: Vodcovstvo** Posúďte, čo robí vodcovstvo organizácie, aby:
Subkritérium 1.1 Poskytli organizácii smer tým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty.	**Subkritérium 1.1** Poskytlo organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt
Subkritérium 1.2 Rozvíjali a zavádzali systém manažérstva organizácie, výkonnosti a zmeny	**Subkritérium 1.2** Manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie
Subkritérium 1.3 Motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa	**Subkritérium 1.3** Motivovalo a podporovalo zamestnancov v organizácii a pôsobilo ako vzor správania sa
Subkritérium 1.4 Riadili vzťahy s politikmi a inými zainteresovanými stranami	**Subkritérium 1.4** Manažovalo efektívne vzťahy s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby:	**Kritérium 2: Stratégia a plánovanie** Zvážte, čo organizácia robí, aby:
Subkritérium 2.1 Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán	**Subkritérium 2.1** Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantné manažérske informácie
Subkritérium 2.2 Rozvíjala, preskúmavala a aktualizovala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy potreby zainteresovaných strán a dostupné zdroje	**Subkritérium 2.2** Rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie
Subkritérium 2.3 Zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii	**Subkritérium 2.3** Komunikovala a zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii a pravidelne ju preskúmavala
Subkritérium 2.4 Plánovala, zavádzala a preskúmavala modernizáciu a inovácie	**Subkritérium 2.4** Plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu
Kritérium 3: Zamestnanci Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, ako organizácia:	**Kritérium 3: Zamestnanci** Zvážte, čo robí organizácia, aby:
Subkritérium 3.1 Plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie	**Subkritérium 3.1** Plánovala, riadila a zlepšovala ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie
Subkritérium 3.2 Identifikuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi	**Subkritérium 3.2** Identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi
Subkritérium 3.3 Zapája zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu a splnomocňovaním	**Subkritérium 3.3** Zapájala zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby:	**Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje** Zvážte, čo robí organizácia, aby:
Subkritérium 4.1 Vytvárala a zavádzala kľúčové partnerské vzťahy	**Subkritérium 4.1** Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami
Subkritérium 4.2 Vytvárala a realizovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi	**Subkritérium 4.2** Vytvárala a implementovala partnerstvá s občanmi/ zákazníkmi
Subkritérium 4.3 Riadila finančné zdroje	**Subkritérium 4.3** Riadila finančné zdroje
Subkritérium 4.4 Riadila svoje informácie a vedomosti	**Subkritérium 4.4** Riadila svoje informácie a poznatky

Annex:

Structure CAF 2006 versus structure CAF 2013

ENABLERS	
CAF 2006	**CAF 2013**
Criterion 1: Leadership Consider evidence of what the organisation's leadership is doing to...	**Criterion 1: Leadership** Consider what the organisation's leadership is doing to...
Sub-criterion 1.1 Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values	**Sub-criterion 1.1** Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values
Sub-criterion 1.2 Develop and implement a system for the management of organisation, performance and change	**Sub-criterion 1.2** Manage the organisation, its performance and its continuous improvement
Sub-criterion 1.3 Motivate and support the people in the organisation and act as a role model	**Sub-criterion 1.3** Motivate and support the people in the organisation and act as a role model
Sub-criterion 1.4 Manage the relations with politicians and other stakeholders in order to ensure shared responsibility	**Sub-criterion 1.4** Manage effective relations with political authorities and other stakeholders
Criterion 2: Strategy and Planning Consider evidence of what the organisation is doing to...	**Criterion 2: Strategy and Planning** Consider what the organisation is doing to...
Sub-criterion 2.1 Gather information relating to present and future needs of stakeholders	**Sub-criterion 2.1** Gather information on present and future needs of stakeholders as well as relevant management information
Sub-criterion 2.2 Develop, review and update strategy and planning taking into account the needs of the stakeholders and the available resources	**Sub-criterion 2.2** Develop strategy and planning taking into account the gathered information
Sub-criterion 2.3 Implement strategy and planning in the whole organisation	**Sub-criterion 2.3** Communicate and implement strategy and planning in the whole organisation and review it on a regular basis
Sub-criterion 2.4 Plan, implement and review modernisation and innovation	**Sub-criterion 2.4** Plan, implement and review innovation and change
Criterion 3: People Consider evidence of what the organisation is doing to...	**Criterion 3: People** Consider what the organisation is doing to...
Sub-criterion 3.1 Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning	**Sub-criterion 3.1** Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning
Sub-criterion 3.2 Identify, develop and use competencies of the employees aligning individual and organisational goals	**Sub-criterion 3.2** Identify, develop and use competencies of the employees aligning individual and organisational goals
Sub-criterion 3.3 Involve employees by developing open dialogue and empowerment	**Sub-criterion 3.3** Involve employees by developing open dialogue and empowerment, supporting their well-being
Criterion 4: Partnerships and Resources Consider evidence of what the organisation is doing to...	**Criterion 4: Partnerships and Resources** Consider what the organisation is doing to...
Sub-criterion 4.1 Develop and implement key partnership relations	**Sub-criterion 4.1** Develop and manage partnerships with relevant organisations
Sub-criterion 4.2 Develop and implement partnerships with the citizens/customers	**Sub-criterion 4.2** Develop and implement partnerships with the citizens/customers
Sub-criterion 4.3 Manage finances	**Sub-criterion 4.3** Manage finances
Sub-criterion 4.4 Manage information and knowledge	**Sub-criterion 4.4** Manage information and knowledge

Subkritérium 4.5 Riadila technológie	**Subkritérium 4.5** Riadila technológie
Subkritérium 4.6 Riadila zariadenia	**Subkritérium 4.6** Riadila zariadenia
Kritérium 5: Procesy Hodnotenie: Posúďte dôkaz, čo organizácia robí, aby:	**Kritérium 5: Procesy** Zvážte, čo robí organizácia, aby:
Subkritérium 5.1 Určovala, navrhovala, riadila a zlepšovala priebežne procesy	**Subkritérium 5.1** Určovala, navrhovala, manažovala a priebežne inovovala procesy zapájaním zainteresovaných strán
Subkritérium 5.2 Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/ zákazníka	**Subkritérium 5.2** Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/ zákazníka
Subkritérium 5.3 Inovovala procesy zapájaním občanov/zákazníkov	**Subkritérium 5.3** Koordinovala procesy v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

VÝSLEDKY	
CAF 2006	**CAF 2013**
Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k občanovi/zákazníkovi Posúďte, aké výsledky dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania občanov/ zákazníkov cez	**Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníkov** Zvážte, čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov a občanov prostredníctvom výsledkov:
Subkritérium 6.1 Výsledky meraní spokojnosti občana/zákazníka	**Subkritérium 6.1** Merania vnímania
Subkritérium 6.2 Ukazovatele meraní, orientovaných na občanov/zákazníkov	**Subkritérium 6.2** Merania výkonnosti
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom Hodnotenie: Posúďte, aké výsledky organizácia dosahuje, aby splnila potreby a očakávania svojich zamestnancov cez	**Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom** Zvážte, čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania svojich zamestnancov prostredníctvom výsledkov:
Subkritérium 7.1 Výsledky meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov	**Subkritérium 7.1** Meraní vnímania
Subkritérium 7.2 Indikátory, týkajúce sa spokojnosti zamestnancov	**Subkritérium 7.2** Meraní výkonnosti
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti Hodnotenie: Posúďte, čo organizácia dosiahla vo vzťahu k spoločnosti s ohľadom na	**Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti** Zvážte, čo organizácia dosahuje vo vzťahu k vlastnej spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom výsledkov:
Subkritérium 8.1 Výsledky výkonnosti v spoločenskej oblasti vnímané zainteresovanými stranami	**Subkritérium 8.1** Merania vnímania
Subkritérium 8.2 Indikátory výkonnosti v spoločenskej oblasti stanovené organizáciou	**Subkritérium 8.2** Merania výkonnosti
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti Hodnotenie: Posúďte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez	**Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti** Zvážte výsledky, ktoré dosiahla organizácia vo vzťahu k...
Subkritérium 9.1 Externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom	**Subkritérium 9.1** Externé výsledky: výstupy a dôsledky vo vzťahu k cieľom
Subkritérium 9.2 Interné výsledky	**Subkritérium 9.2** Interné výsledky: úroveň účinnosti

Sub-criterion 4.5 Manage technology	**Sub-criterion 4.5** Manage technology
Sub-criterion 4.6 Manage facilities	**Sub-criterion 4.6** Manage facilities
Criterion 5: Processes Consider evidence of what the organisation is doing to...	**Criterion 5: Processes** Consider what the organisation is doing to...
Sub-criterion 5.1 Identify, design, manage and improve processes on an ongoing basis	**Sub-criterion 5.1** Identify, design, manage and innovate processes on an ongoing basis involving the stakeholders
Sub-criterion 5.2 Develop and deliver citizen/customer -oriented services and products	**Sub-criterion 5.2** Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products
Sub-criterion 5.3 Innovate processes involving the citizens/customers	**Sub-criterion 5.3** Coordinate processes across the organisation and with other relevant organisations

RESULTS	
CAF 2006	**CAF 2013**
Criterion 6: Citizen/Customer-oriented Results Consider what results the organisation has achieved (in its efforts) to meet the needs and expectations of citizens and customers through...	**Criterion 6: Citizen/Customer-oriented Results** Consider what the organisation has achieved to meet the needs and expectations of customers and citizens, through the results of...
Sub-criterion 6.1 Results of citizen/customer satisfaction measurements	**Sub-criterion 6.1** Perception measurements
Sub-criterion 6.2 Indicators of citizen/customer-oriented results	**Sub-criterion 6.2** Performance measurements
Criterion 7: People Results Consider what results the organisation has achieved to meet the needs and expectations of its people through...	**Criterion 7: People Results** Consider what the organisation has achieved to meet the needs and expectations of its people through the results of...
Sub-criterion 7.1 Results of people satisfaction and motivation measurements	**Sub-criterion 7.1** Perception measurements
Sub-criterion 7.2 Indicators of people results	**Sub-criterion 7.2** Performance measurements
Criterion 8: Society results Consider what results the organisation has achieved in respect of impact on society, with reference to...	**Criterion 8: Social responsibility results** Consider what the organisation is achieving in respect of impact on society, with reference to the results of...
Sub-criterion 8.1 Results of societal measurements perceived by the stakeholders	**Sub-criterion 8.1** Perception measurements
Sub-criterion 8.2 Indicators of societal performance established by the organisation	**Sub-criterion 8.2** Performance measurements
Criterion 9: Key performance results Consider the evidence of defined goals achieved by the organisation in relation to...	**Criterion 9: Key performance results** Consider the results being achieved by the organisation, in relation to...
Sub-criterion 9.1 External results: outputs and outcomes to goals	**Sub-criterion 9.1** External results: outputs and outcomes to goals
Sub-criterion 9.2 Internal results	**Sub-criterion 9.2** Internal results: level of efficiency

Spoločný systém hodnotenia kvality (CAF) je výsledkom spolupráce medzi ministrami EU zodpovednými za verejnú správu.

CAF je ponúknutý ako spoločný nástroj pomoci organizáciám verejného sektora za účelom využitia techník manažérstva kvality vo verejnej správe. Poskytuje všeobecnú, jednoduchú ľahko použiteľnú štruktúru, ktorá je vhodná na samohodnotenie organizácií verejného sektora a ich rozvoja smerom k výnimočnosti.

Európske informačné centrum modelu CAF
Patrick Staes, riaditeľ Európskeho informačného centra modelu CAF

Európsky inštitút pre verejnú správu
P.O. Box 1229
6201 BE Maastricht
Holandsko
Tel.: + 31 43 32 96 317
Fax: + 31 43 32 96 296
E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

The Common Assessment Framework (CAF) is a result of the co-operation among the EU Ministers responsible for Public Administration.

The CAF is offered as a common tool to assist public sector organisations to use quality management techniques in public administration. It provides a general, simple, easy-to-use framework, which is suitable for a self-assessment of public sector organisations and their development towards Excellence!

European CAF Resource Centre
Patrick Staes, Head of the European CAF Resource Centre

European Institute of Public Administration
P.O. Box 1229
6201 BE Maastricht
The Netherlands
Tel.: + 31 43 32 96 317
Fax: + 31 43 32 96 296
E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF