

# The Common Assessment Framework – CAF

Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením  
podľa modelu CAF 2006

**Spoločný systém hodnotenia kvality**

Príručka modelu CAF 2006

Bratislava, september 2006

## Spoločný systém hodnotenia kvality

Publikácia je slovenským prekladom anglickej verzie Spoločného systému hodnotenia kvality (Common Assessment Framework – CAF) prezentovanej na 4. medzinárodnej konferencii o kvalite vo verejnej správe Európskej únie, uskutočnenej v Tampere, Fínsko v dňoch 27. – 29. septembra 2006.

Obsah slovenského prekladu príručky bol prispôsobený podmienkam a skúsenostiam s implementáciou modelu CAF 2002 v Slovenskej republike.

Slovenská a anglická verzia tejto publikácie je uverejnená na webovej stránke Národného informačného systému kvality na [www.quality-slovakia.sk](http://www.quality-slovakia.sk).

Preklad zabezpečil: Projekt PHARE Technical Assistance 2003-004-995-01-01, Modernisation of the Slovak Civil Service and Public Service (CPSM).

Vydal: Slovenská asociácia európskych štúdií v spolupráci s Projektom PHARE Technical Assistance 2003-004-995-01-01, Modernisation of the Slovak Civil Service and Public Service (CPSM), pre potreby slovenskej štátnej a verejnej správy, 1. vydanie.

Tlač: GUPRESS, s.r.o.  
Náklad: 1000 výtlačkov  
ISBN: 80-7160-223-X

## Predslov

Viacero organizácií štátnej správy Slovenskej republiky získalo zaujímavé skúsenosti so Spoločným systémom hodnotenia kvality – modelom CAF. Tieto skúsenosti na základe doterajšej verzie modelu CAF 2002 možno užitočne uplatniť aj v novej verzii modelu CAF 2006.

Zavedenie modelu CAF ako systému hodnotenia manažérstva kvality v Slovenskej republike prispieva k reforme a zlepšeniu výkonnosti celej štátnej správy. Súčasne je výrazom celkového dynamického vývoja krajiny. Aj skúsenosti s modelom CAF ukazujú, že reformy verejnej správy prebiehajú niekedy veľkými, inokedy malými postupnými krokmi.

Úspech tých, ktorí pracujú s modelom CAF, je v každom prípade zjavný: ako model príčiny/ účinku rýchlo a jednoznačne určí charakteristické znaky našich organizácií a odhalí aj mnohé nedostatky. Model CAF ale účinne pomáha pri odstraňovaní identifikovaných slabín a dobrými príkladmi prispieva k stále častejšiemu využívaniu moderných nástrojov manažérstva v celom rozsahu verejnej správy. Používanie modelu CAF vo veľkých organizáciách je časovo náročné a vyžaduje si stálu podporu. Preto musí manažment vnímať svoju zodpovednosť za úsilie, ktoré treba v rámci tohto procesu vynakladať navyše. Tak sa celkom logicky dostávame k novej úlohe riadiacich pracovníkov vo verejnej správe, ktorou je myslenie a konanie v systémoch, vedúce k úspechom. Presne to spĺňa aj aktualizovaná verzia modelu CAF 2006. Metódy a nástroje manažérstva kvality majú slúžiť na ďalšie zlepšovanie výkonnosti štátnej a verejnej správy Slovenskej republiky.

Michel Doumont  
riaditeľ projektu Phare  
Modernizácia slovenskej štátnej služby a verejnej služby  
(CPSM)

## Obsah

Úvod .....	6
<b>Kritériá predpokladov .....</b>	<b>22</b>
Kritérium 1: Vodcovstvo .....	24
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie .....	32
Kritérium 3: Zamestnanci .....	38
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje .....	46
Kritérium 5: Procesy .....	56
<b>Kritériá výsledkov .....</b>	<b>64</b>
Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k občanovi/zákazníkovi .....	66
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom .....	72
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti .....	78
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti .....	84
<b>Bodové hodnotenie a panely hodnotenia .....</b>	<b>88</b>
<b>Postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF .....</b>	<b>106</b>
<b>Bench learning .....</b>	<b>144</b>
<b>Slovník .....</b>	<b>154</b>

## Index

Introduction .....	7
<b>Enablers Criteria .....</b>	<b>23</b>
Criterion 1: Leadership .....	25
Criterion 2: Strategy and Planning .....	33
Criterion 3: People .....	39
Criterion 4: Partnerships and Resources .....	47
Criterion 5: Processes .....	57
<b>Results Criteria .....</b>	<b>65</b>
Criterion 6: Citizen/Customer-oriented Results .....	67
Criterion 7: People Results .....	73
Criterion 8: Society Results .....	79
Criterion 9: Key Performance Results .....	85
<b>CAF Scoring and Assessment panels .....</b>	<b>89</b>
<b>Guidelines for the use of CAF .....</b>	<b>107</b>
<b>Bench learning .....</b>	<b>145</b>
<b>Glossary .....</b>	<b>155</b>

## Úvod

### Definícia

Spoločný systém hodnotenia kvality (The Common Assessment Framework – CAF) je nástrojom komplexného manažérstva kvality, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM) a modelom nemeckej Akadémie Speyer.

Model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a súčasne holisticky analyzuje výkonnosť organizácie.

### Pôvod a vývoj

Model CAF je výsledkom spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Bol vytvorený pod záštitou Skupiny pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group - IPSG), pracovnou skupinou národných expertov, vytvorenou generálnymi riaditeľmi zodpovednými za oblasť správy vecí verejných, v členských krajinách EÚ (DGs) s cieľom podporiť vzájomnú výmenu a spoluprácu pri inovatívnych spôsoboch modernizácie uplatňovania štátnej moci a poskytovania verejných služieb v EÚ.

Pilotná verzia modelu CAF bola prezentovaná v máji 2000 a prvá revidovaná verzia bola predstavená v roku 2002. Na základe rozhodnutia DGs bolo vytvorené v Európskom inštitúte pre verejnú správu so sídlom v Maastrichte (EIPA) Informačné centrum modelu CAF (CAF Resource Centre). Vo svojom vyhlásení zadefinoval EIPA svoju úlohu pôsobiť ako európske informačné centrum modelu CAF a svoje ciele v tomto kontexte.

Informačné centrum modelu CAF v spolupráci so skupinou národných korešpondentov CAF, Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality a Akadémiou Speyer viedlo implementáciu a vyhodnocovalo aplikáciu modelu CAF.

V období rokov 2000 – 2005 použilo model CAF na zvyšovanie kvality približne 900 organizácií verejnej správy. Záujem o aplikáciu modelu CAF sa objavil aj mimo Európy, napríklad v Číne, na Strednom Východe, v Dominikánskej republike a v Brazílii. Viac ako 300 používateľov modelu CAF sa stretlo na prvej a druhej konferencii o modeli CAF v EÚ v Ríme v roku 2003 a v Luxembursku v roku 2005. Detailný prehľad o aplikácii modelu CAF v Európe poskytli dve štúdie realizované EIPA v rámci prípravy týchto konferencií a zároveň boli inšpiráciou pre verziu modelu CAF 2006.

## Introduction

### Definition

The Common Assessment Framework (CAF) is a total quality management tool inspired by the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) and the model of the German University of Administrative Sciences in Speyer.

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 and resources and processes. It looks at the organisation from different angles at the same time, the holistic approach of organisation performance analysis.

### Origin and growth

The CAF is a result of co-operation among the EU Ministers responsible for Public Administration. It is jointly developed under the aegis of the Innovative Public Services Group (IPSG), a working group of national experts set up by the Directors-General (DG) in order to promote exchanges and cooperation where it concerned innovative ways of modernizing government and public service delivery in EU Member States.

A pilot version was presented in May 2000 and a first revised version was launched in 2002. A CAF Resource Centre CAF (RC) was created at the European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht following the decision of DGs in charge of public service. In a strategic statement, EIPA pointed out how it wants to play its role as a European CAF Resource Centre and what its objectives are in this respect.

Together with the network of national CAF correspondents, assisted by the European Foundation for Quality Management (EFQM) and the University of Speyer, the CAF RC coached the implementation of the model in many ways and evaluated its use.

Between 2000 and 2005 ca. 900 European public administrations used the CAF to improve their organisations. Also from outside Europe there is a lot of interest in using the tool e.g. from China, Middle East, Dominican Republic and Brazil. More than 300 CAF users met at the 1st and 2nd European CAF Users Events in Rome in 2003 and in Luxembourg in 2005. Two studies by EIPA, established in the context of these events, give detailed information on the use of CAF in Europe and they inspired the CAF 2006 revision.

EIPA vytvára databázu organizácií implementujúcich model CAF, ktorá zahŕňa dobrú prax vo verejnej správe nielen v Európe. V blízkej budúcnosti bude tiež dostupný elektronický nástroj pre model CAF. Webová stránka modelu CAF v EIPA poskytuje všetky informácie dostupné v rámci Európy. Model CAF je v súčasnosti preložený do 19 jazykov. Veľa krajín vyvinulo na národnej úrovni podporné schémy implementácie modelu CAF vrátane školení, elektronických nástrojov, príručiek, národných konferencií a databáz. Tieto aktivity sú pre všetkých zainteresovaných zárukou, že cieľ – 2000 zaregistrovaných používateľov modelu CAF v roku 2010, stanovený britským predsedníctvom EÚ, bude splnený.

Ministri EÚ, zodpovední za verejnú správu vyjadrili na záver luxemburského predsedníctva EÚ dňa 8. júna 2005 svoje uznanie nielen za plodnú výmenu myšlienok, skúseností a dobrej/najlepšej praxe medzi verejnými správami členských krajín EÚ v rámci Európskej siete verejnej správy (European Public Administration Network - EPAN), ale aj za vývoj a používanie nástrojov, ako je model CAF.

Požiadali o väčšiu mieru zjednocovania prístupu ku kvalite s agendou Lisabonskej stratégie. Verzia modelu CAF 2006 reflektuje túto požiadavku.

### Hlavný zámer

Model CAF je poskytnutý organizáciám európskeho verejného sektora ako jednoduchý nástroj na aplikáciu techník manažérstva kvality, ktorého cieľom je zlepšovanie výkonnosti. Poskytuje samohodnotiaci systém koncepcne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimčnosti EFQM, prispôsobený organizáciám verejného sektora, berúc do úvahy ich špecifiká.

Model CAF má tieto hlavné zábery:

1. Zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii samohodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA.
2. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovacie činnosti.
3. Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality.
4. Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektora.

Pre dosiahnutie uvedených zámerov bolo vyvinutých množstvo prvkov popísaných v príručke: štruktúra modelu CAF pozostávajúca z 9 kritérií, 28 subkritérií s príkladmi; panely hodnotenia predpokladov a výsledkov; postup pri samohodnotení, pri návrhu oblastí zlepšovania, pri realizácii bench learningových projektov a slovník.

A database on CAF applications is being further developed at EIPA, allowing integrating good practices in public administrations from all over Europe and maybe wider. A CAF e-tool will be soon fully available for the CAF community. The CAF website gives all the available information on the European level. The model is now translated in 19 languages. But also on the national level, many countries developed CAF support structures including training, e-tools, brochures, CAF users' events and CAF data bases. All these activities assure all the CAF actors involved that the target of 2000 registered CAF users in 2010 – set by the United Kingdom presidency – will be met.

The Ministers responsible for Public Administration in the European Union expressed at the end of the Luxemburg presidency on 8 June 2005 their appreciation for the fruitful exchange of ideas, experiences and good/best practices between the Public Administrations of the EU Member states within the European Public Administration Network (EPAN) and for the development and use of tools such as the Common Assessment Framework. They asked to integrate even more the quality approach with the Lisbon agenda. The CAF 2006 revision has taken this demand into account.

### Main purpose and support

The CAF is offered as an easy to use tool to assist public sector organisations across Europe to use quality management techniques to improve performance. The CAF provides a self-assessment framework that is conceptually similar to the major TQM models, EFQM in particular, but is specially conceived for the public sector organisations, taking into account their differences.

The CAF has four main purposes:

1. To introduce public administration to the principles of TQM and progressively guide them, through the use and understanding of self-assessment, from the current “Plan-Do” sequence of activities to a full fledged “PDCA” cycle.
2. To facilitate the self-assessment of a public organisation in order to obtain a diagnosis and improvement actions.
3. To act as a bridge across the various models used in quality management.
4. To facilitate bench learning between public sector organisations.

A number of components have been worked out in support of these purposes and are explained in this brochure: the structure with 9 criteria, 28 sub criteria with examples; assessment panels for the enablers and the results, guidelines for self-assessment, improvement actions and bench learning projects and a glossary.

### Cieľová skupina organizácií

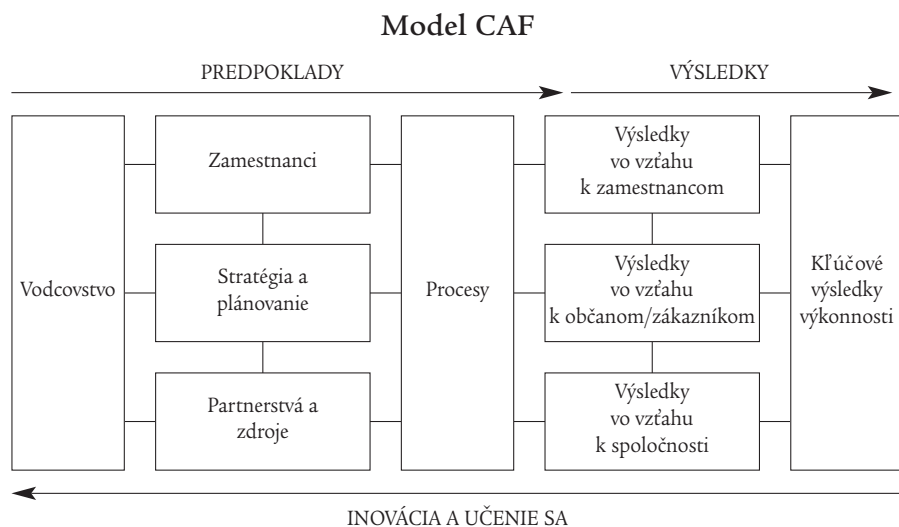
Model CAF bol navrhnutý na používanie vo všetkých častiach verejného sektora, aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej/federálnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Môže sa tiež používať za rôznych okolností, napr. ako súčasť systematického programu reforiem alebo ako základ pre ciele riadenie úsilia o zvyšovanie kvality organizácií poskytujúcich verejnú službu. V niektorých prípadoch, najmä vo veľmi veľkých organizáciách, sa môže samohodnotenie vykonať len v časti organizácie, napr. vo vybranom organizačnom útvere.

### Prispôsobovanie modelu CAF

Keďže model CAF je všeobecný nástroj, prispôsobovanie jeho použitia sa nevylučuje, avšak je možné len pri rešpektovaní základných prvkov, ktoré sú záväzné: 9 kritérií, 28 subkritérií a systému bodového hodnotenia. Príklady a postup pri samohodnotení tak, ako sú popísané v príručke, sú odporúčané, tzn. flexibilnejšie, avšak je potrebné dodržať základné princípy uvedené v príručke.

### Štruktúra

Štruktúra modelu CAF je zobrazená ďalej:



### Target organisations

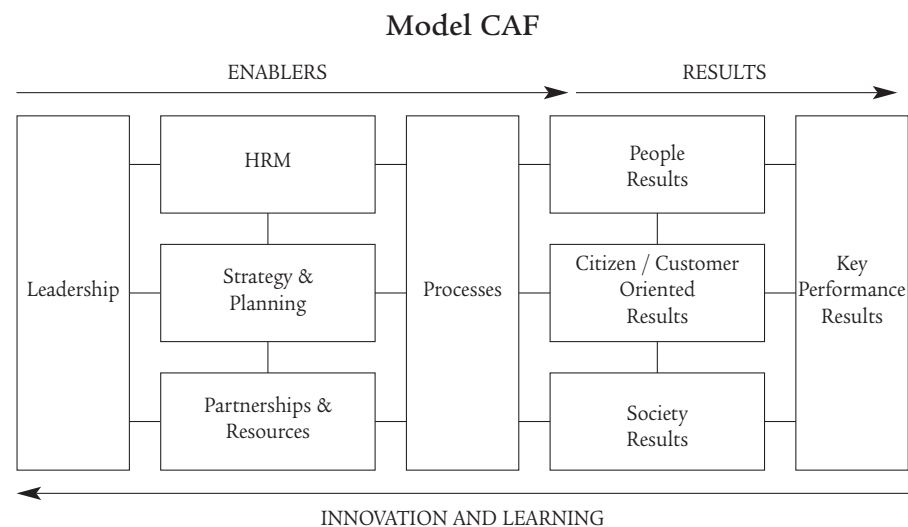
The CAF has been designed for use in all parts of the public sector, applicable to public organisations at the national/federal, regional and local level. It may also be used under a wide variety of circumstances e.g. as part of a systematic programme of reform or as a basis for targeting improvement efforts in specific public service organisations. In some cases, and especially in very large organisations, a self-assessment may also be undertaken in part of an organisation e.g. in a selected section or department.

### Customisation of the tool

As CAF is a generic tool, the customisation of its use can be recommended but respecting its basic elements is compulsory: the 9 criteria, 28 sub criteria and the scoring system. Examples and the process of self-assessment as described in the guidelines are free/ flexible but it is recommended to take into account the key elements of the guidelines.

### Structure

The structure of the CAF is illustrated below:



Štruktúra deviatich oblastí určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. Kritériá 1 – 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie. Tieto 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 hodnotenia interných ukazovateľov.

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 špecifikujú možné oblasti záujmu s cieľom objasniť to, ako organizácia plní požiadavky vyjadrené v subkritériu.

### Hlavné charakteristiky

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii účinný systém na iniciáciu procesu trvalého zlepšovania. Model CAF poskytuje:

- hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatnení súboru kritérií, ktoré sú akceptované vo verejnom sektore v celej Európe,
- príležitosti na stanovenie miery rozvoja a dosiahnutia výnimočnej úrovne dosahovania cieľov,
- prostriedky na dosiahnutie zhody smerovania a dohody o tom, čo je potrebné urobiť pre zvyšovanie kvality organizácie,
- prepojenie medzi rôznymi výsledkami, ktoré treba dosiahnuť, a podpornými postupmi alebo predpokladmi,
- prostriedok na vytvorenie entuziazmu medzi zamestnancami ich zapojením do zlepšovateľského procesu,
- príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych častí vlastnej organizácie alebo iných organizácií,
- prostriedok na integráciu rôznych iniciatív v oblasti kvality do bežnej činnosti organizácie,
- prostriedok na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického samohodnotenia.

The nine-box structure identifies the main aspects requiring consideration in any organisational analysis. Criteria 1 – 5 deal with the Enabler features of an organisation. These determine what the organisation does and how it approaches its tasks to achieve the desired results.

In the criteria 6 – 9, results achieved in the fields of citizens/ customers, people, society and key performance are measured by perception measurements and internal indicators are evaluated. 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 answers the requirements expressed in the sub criterion.

### Main characteristics

Using the CAF provides an organisation with a powerful framework to initiate a process of continuous improvement. The CAF provides:

- an assessment based on evidence, against a set of criteria which has become widely accepted across the public sector in Europe;
- opportunities to identify progress and outstanding levels of achievement;
- a means to achieve consistency of direction and consensus on what needs to be done to improve an organisation;
- a link between the different results to be achieved and supportive practices or enablers;
- a means to create enthusiasm among employees by involving them in the improvement process;
- opportunities to promote and share good practice within different areas of an organisation and with other organisations;
- a means to integrate various quality initiatives into normal business operations;
- a means of measuring progress over time through periodic self-assessment.

## Koncepty a hodnoty modelu CAF

Model CAF, ako nástroj komplexného manažérstva kvality, je v zhode so základnými konceptmi výnimočnosti, definovanými EFQM, ako sú:

- orientácia na výsledky,
- zameranie na zákazníka,
- vodcovstvo a stálosť cieľov,
- manažérstvo podľa procesov a faktov,
- zapojenie zamestnancov,
- trvalé zlepšovanie a inovácia,
- vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Jeho cieľom je zvyšovanie výkonnosti organizácií verejnej správy na tejto báze.

Manažérstvo vo verejnej správe a kvalita vo verejnom sektore má 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 (otvorenosť, zodpovednosť, spoluúčasť, rôznosť, rovnosť, sociálna spravodlivosť, solidarita, spolupráca a partnerstvá).

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.

Hodnotenie výkonnosti zahŕňa nasledovné hlavné charakteristiky organizácie verejného sektora:

- demokratická zodpovednosť/sledovateľnosť;
- pôsobenie v legislatívnom, právnom a inak regulovanom rámci;
- komunikácia s politickou úrovňou riadenia;
- zapojenie zainteresovaných strán a vyváženie ich potrieb;
- výnimočnosť v poskytovaní služby;
- efektívnosť vynakladaných finančných prostriedkov;
- dosahovanie cieľov;
- manažérstvo modernizácie, inovácie a zmeny.

## Concepts and Values of CAF

As a tool of Total Quality Management, CAF subscribes to the fundamental concepts of excellence as defined by EFQM:

- results orientation,
- customer focus,
- leadership and constancy of purpose,
- management by processes and facts,
- involvement of people,
- continuous improvement and innovation,
- mutually beneficial partnerships and corporate social responsibility.

It aims to improve the performance of public organisations on the basis of these concepts.

Public management and quality in the public sector have a number of special unique conditions in comparison with the private sector. They presume basic preconditions, common to our European socio-political and administrative culture:

- legitimacy (democratic, 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.

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

So the assessment of performance addresses the following main features of a public sector organisation:

- democratic responsiveness/accountability;
- operating within the legislative, legal and regulatory framework;
- communicating with the political level;
- involvement of stakeholders and balancing of stakeholder needs;
- excellence in service delivery;
- value for money;
- achievement of objectives;
- management of modernisation, innovation and change.



### Vnútorne 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).

Iba vzťah medzi predpokladmi má holistický charakter.

*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 prepojenia príčiny – následku má pre samohodnotenie základný význam, kde by mal posudzovateľ vždy preskúmať spojitosť medzi danými výsledkami (alebo súborom rovnorodých výsledkov) a dôkazom získaným k relevantnému kritériu a subkritériu na strane predpokladov.

Takúto jednotnosť je niekedy zložitá 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 samohodnotením objasniť. V skutočnosti sa ich miera intenzity 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 kritériom 3 a kritériami 4, 5.

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

### Významnosť dôkazov a meraní

Samohodnotenie a zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy je nerealizovateľné bez spoľahlivých a komplexných informácií o fungovaní 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.

### 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 composing 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).

Only to the latter can the holistic character be applied.

*Cross connection between the left and right parts of the model:* consists in the cause – effect relation between the enablers (causes) and the results (effects), as well as in the feedback from the latter to the former. Verification of cause – effect links is of fundamental importance in self-assessment, where the assessor 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 side to the appropriate criteria on the left side, should be checked in the assessment.

*Cross connection between criteria and sub criteria on the enabler side:* since quality of results is to a large extent determined by the type and intensity of relationships between enablers, this type of relationship must be explored in self-assessment. In fact their intensity is very different between different organisations and their nature determines to a large extent the quality of the organisation. Excellent organisations are, for example, characterised by strong interactions between criterion 1 and criteria 2/3/4, and between 3 and 4/5.

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

### Importance of evidence and measurements

Self-assessment and improvement of public organisations is very difficult without reliable information across 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 often is considered to be a zero base measurement. It indicates the areas in which 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, internally and externally.

## Úloha systému bodového hodnotenia

Jedným z povinných prvkov modelu CAF je bodové hodnotenie. Hoci najdôležitejším výstupom samohodnotenia je stanovenie silných stránok a oblastí na zlepšenie, organizácie sa niekedy príliš zameriavajú na výsledky bodového hodnotenia. Systém bodového hodnotenia bol v novej verzii modelu CAF zachovaný a prepracovaný.

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

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

Novinkou vo verzii modelu CAF 2006 sú dva systémy bodového hodnotenia – „klasické bodové hodnotenie“ a „bodové hodnotenie pre pokročilých“. Bližšie informácie sú uvedené v kapitole Bodové hodnotenie a panely hodnotenia.

## Jazyk a slovník modelu CAF

Veľa organizácií verejného sektora, ktoré implementujú model CAF po prvýkrát, má problém s pochopením terminológie modelu. Vedomosti a skúsenosti z manažérstva verejnej správy môžu samozrejme napomôcť prekonať tento problém, ale časť zamestnancov zapojených do samohodnotenia ich nemusí mať.

Slovník na konci príručky im má poskytnúť presný význam hlavných termínov a konceptov. Vzhľadom na „charakter zákazníkov“ vo verejnom sektore je dôležité zdefinovať v samotnom úvode, čo sa rozumie pod pojmom občan/zákazník. Tento termín sa používa na zdôraznenie duálneho vzťahu medzi verejnou správou a

- používateľmi verejných služieb a
- verejnosťou ako takou, pozostávajúcou z občanov a daňových poplatníkov, ktorí majú záujem na poskytovaných službách a ich výstupoch.

## Role of the scoring system

One of the compulsory elements of the CAF is the scoring system. Although the discovery of strengths and areas for improvement and the linked improvement actions are the most important outputs of the self-assessment, organisations sometimes focus too much on scores. The scoring system has been retained and elaborated in the new CAF version.

Allocating a score to each sub criterion and criterion of the CAF model has 4 main aims:

1. to give an indication on 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 to find valid partners to learn from.

New in the CAF 2006 is the provision for two ways of scoring. The “classical CAF scoring” and the “fine-tuned CAF scoring”. More information is given in the chapter on scoring.

## Managerial language and the glossary

Many public sector organisations, that use CAF for the first time, are confronted with a terminology that is difficult to access. A background in public management helps of course to overcome this but some people participating at a CAF self-assessment may not have this back ground. The glossary at the end of this brochure is there to assist them by providing a more precise definition for the main words and concepts.

Given the nature of “clients” in the public sector however, we wish to define from the start what we understand by citizen/customer. This term is used to emphasise the dual relationship between public administration and

- the users of public services, and
- all the members of the public, who as citizens and taxpayers have a stake in the services provided and their outputs.

## Hlavné rozdiely medzi modelom CAF 2002 a CAF 2006

Pre používateľov predchádzajúcich verzií modelu CAF nebude príliš obtiažne používať novú verziu modelu. V kontexte Lisabonskej stratégie sa kladie väčší dôraz na modernizáciu a inováciu.

Tento moment je preto ešte viac zrejмый v kritériách 1 – Vodcovstvo a 2 – Stratégia a plánovanie, zatiaľ čo potreba trvalej inovácie sa objavuje v kritériu 5 – Procesy.

Úvod do kritérií a mnoho novo formulovaných príkladov lepšie znázorňuje príspevok manažérstva kvality vo verejnom sektore ku dobrej správe vecí verejných.

Systém bodového hodnotenia umožňuje organizácii prehĺbiť ich vedomosti získané počas hodnotenia a cielenejšie sa zamerať na zlepšovacie aktivity.

Odporúčaný postup samohodnotenia a tvorby akčných plánov zlepšovania poskytujú ďalší návod. Doterajší úspech bench learningu podľa modelu CAF bol podnetom pre poskytnutie návodu aj v tejto oblasti.

Súhrnne samohodnotenie podľa modelu CAF ponúka organizácii príležitosť naučiť sa viac o sebe. V porovnaní s plne rozvinutým modelom komplexného manažérstva kvality je model CAF navrhnutý ako používateľsky priateľský model. Predpokladá sa, že každá organizácia, ktorá chce ísť ešte ďalej, si zvolí jeden z náročnejších modelov. Model CAF má výhodu kompatibility s týmito modelmi, a preto môže byť prvým krokom pre organizáciu, ktorá chce napredovať v manažérstve kvality.

„Vieme, že model CAF funguje!“

Model CAF je verejne prístupný. Organizácie môžu tento model voľne používať, ak sa tak rozhodnú.

## Major differences between CAF 2002 and 2006

Users of previous CAF versions will not find it too difficult to find their way in the new version.

In the context of the Lisbon strategy more emphasis is placed on modernisation and innovation. This concern is therefore more explicitly present in the criteria on leadership and strategy whilst the need for permanent innovation of the processes is presented in criterion 5.

The introduction and many new formulated examples illustrate better the contribution of quality management in the public sector towards good governance.

The scoring system allows organisation to deepen their assessment knowledge and focus more closely on their improvement actions.

The guidelines on self-assessment and improvement action plans give additional advice.

The recent success of bench learning with CAF has inspired new guidelines in this field.

To summarise, self-assessment against the CAF model offers the organisation an opportunity to learn more about itself. Compared to a fully developed Total Quality Management model, the CAF is designed to be a user-friendly introductory model. It is assumed that any organisation that intends to go further will select one of the more detailed models. The CAF has the advantage of being compatible with these models and may therefore be a first step for an organisation wishing to go further with quality management.

We know that “CAF Works!”

The CAF is in public domain and free of charge. Organisations are free to use the model as they wish.

## Kritériá predpokladov

Kritériá 1 - 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie. Určujú, čo organizácia robí a ako prístupuje k 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).

## Enablers

Criteria 1 - 5 deal with the Enabler features of an organisation. 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****Definícia**

Správanie sa vodcov organizácie napomáha vytváraniu jednoznačnosti a jednotnosti cieľa a prostredia, v ktorom organizácia a jej zamestnanci pôsobia.

Vodcovia dávajú organizácii smerovanie. Tvorja a rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech organizácie. Motivujú a podporujú zamestnancov v organizácii tým, že pôsobia ako vzor a prostredníctvom príkladného správania sa, ktoré je v súlade s vyjadrenými a samozrejmi hodnotami.

Vodcovia rozvíjajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva organizácie a preskúmajú výkonnosť a výsledky. Sú zodpovední za zlepšovanie výkonnosti a prípravu pre budúcnosť tým, že riadia zmeny potrebné pre naplnenie poslania.

Vo verejnom sektore sú vodcovia hlavným rozhraním medzi organizáciou a politikmi a riadia s nimi zdieľané zodpovednosti a tiež sú zodpovední za riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami a za zabezpečenie toho, že ich potreby budú napĺňané.

**Kľúčové hľadiská**

V systéme zastupiteľskej demokracie robia volení politici strategické rozhodnutia a stanovujú ciele, ktoré chcú dosiahnuť v rozličných oblastiach politik.

Vodcovia organizácií verejného sektora pomáhajú politikom pri tvorbe politik poskytnutím rady v podobe analýz, prognóz alebo vízií a zároveň sú zodpovední za implementáciu a realizáciu týchto politik.

Z týchto dôvodov je potrebné v rámci verejného sektora rozlišovať medzi úlohou politického vodcovstva a úlohou vodcov/manažérov organizácie.

Model CAF sa zameriava na manažérstvo organizácie verejnej správy, nie na kvalitu verejných politik, ktorá je politickou zodpovednosťou.

Okrem základných hodnôt organizácie európskeho verejného sektora zdieľajú množstvo spoločných hodnôt ako zákonnosť, transparentnosť, rovnosť, rôznosť a predchádzanie konfliktu záujmov.

Vodcovia šíria tieto hodnoty v rámci organizácie a na tento účel môžu využiť napríklad ich zakotvenie v etických kódexoch, ktoré vedú zamestnancov v ich profesionálnom správaní sa.

Vodcovia vytvárajú svojej organizácii optimálne podmienky na prispôsobenie sa neustále sa meniacej spoločnosti, ktorej slúžia. Oni hľadajú možnosti inovácie a modernizácie a aktívne zapájajú princípy e-governmentu.

**Criterion 1: Leadership****Definition**

The behaviour of an organisation's Leaders can help to create clarity and unity of purpose and an environment in which the organisation and its people excel.

Leaders provide direction for the organisation. Leaders develop the mission, vision and the values required for the organisation's long-term success. They motivate and support people in the organisation by acting as role models and through appropriate behaviours which are consistent with the expressed and implied values.

Leaders develop, implement, and monitor the organisation's management system and review performance and results. They are responsible for improving performance and prepare for the future by organising the changes necessary to deliver its mission.

In the public sector, leaders are the main interface between the organisation and politicians and manage their shared responsibilities and are also responsible for managing relationships with other stakeholders and ensuring that their needs are met.

**Key implications**

In a representative democratic system, elected politicians make the strategic choices and define the goals they want to achieve in the different policy areas. The leadership of public sector organisations assists politicians in formulating policy by giving advice in terms of analysis, horizon-scanning, or visioning, and is also responsible for policy implementation and realisation.

Therefore a distinction needs to be drawn within the public sector between the role of the political leadership and that of the leaders/managers of organisations. The CAF focuses on the management of public organisation rather than on the "quality" of public policies which is a political responsibility.

Beside their proper values, European public sector organisations share a number of common values such as the legality, transparency, equity, diversity and the refusal of conflicts of interest.

Leaders communicate these values throughout the organisation and may translate them, for example, into codes of conduct that guide people's professional behaviour.

Leaders create the optimal conditions for their organisation to adapt itself to the continuously changing society they serve. They are themselves looking for opportunities to innovate and modernise. They actively integrate e-government approaches.

Od vodcov organizácií verejnej správy sa spravidla vyžaduje, aby dosahovali ciele v rámci limitovaných zdrojov. To niekedy vyžaduje vyvažovanie potrieb občanov, politikov a ostatných zainteresovaných strán.

Preto musí byť vodcom jasné, kto sú ich zákazníci, aké sú ich požiadavky a ako ich vyvážiť s politickými príkazmi, pričom musia preukázať jasný záväzok voči občanom/zákazníkom ale i ďalším zainteresovaným stranám.

**Hodnotenie:** Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia organizácie, aby:

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

*Príklady:*

- a. Formulácia a rozvíjanie poslania (aké sú naše ciele) a vízie (kam chceme ísť) organizácie so všetkými zainteresovanými stranami a zamestnancami.
- b. Prenesenie vízie a poslania do strategických (strednodobých) a operatívnych (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností.
- c. Zavedenie hodnotového systému vrátane transparentnosti, etiky a občianskych služieb a pravidiel správania sa zapojením zainteresovaných strán.
- d. Posilňovanie vzájomnej dôvery a rešpektu medzi vodcami/manažérmi/zamestnancami (napr. stanovením noriem správneho vodcovstva).
- e. Vytváranie podmienok pre efektívnu komunikáciu. Zabezpečovanie širšej komunikácie o poslaní, vízii, hodnotách, strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami v organizácii a s ostatnými zainteresovanými stranami.
- f. Pravidelné preskúvanie poslania, vízií a hodnôt zohľadňujúc zmeny vonkajšieho prostredia.
- g. Riadenie konfliktu záujmov identifikáciou potenciálnych oblastí konfliktov záujmov poskytnutím návodu/metodiky pre zamestnancov.

Pridajte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Leaders in public service organisations typically are required to work within allocated resources to achieve goals and targets. This sometimes necessitates balancing the needs of citizens, politicians and other stakeholders.

Therefore leaders need to show a clear understanding of who their customers are, their requirements, and how these can be balanced with political imperatives, demonstrating clear commitment to citizens/customers, as well as to other stakeholders.

**Assessment:** Consider the evidence of what the organisation's leadership is doing to:

1.1. Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values.

*Examples:*

- a. Formulating and developing the mission (what our goals are) and the vision (where we want to go) of the organisation involving relevant stakeholders and employees.
- b. Translating the mission and vision into strategic (long-term and medium term) and operational (concrete and short-term) objectives and actions.
- c. Establishing a value framework, including in it transparency, ethics and citizen service, and a code of conduct involving stakeholders.
- d. Strengthening of mutual trust and respect between leaders/managers/ employees (e.g. defining norms of good leadership).
- e. Creating conditions for effective communication. Ensuring the wider communication of the mission, vision, values, strategic and operational objectives to all employees in the organisation and to other stakeholders.
- f. Reviewing periodically the mission, vision and values reflecting changes in the external environment.
- g. Managing ' conflicts of interest ' by identifying potential areas of conflicts of interest and providing guidelines for employees.

Award a score using the Enablers Panel

## 1.2. Rozvíjali a zavádzali systém manažérstva organizácie, výkonnosti a zmeny

*Príklady:*

- a. Rozvíjanie procesov a organizačných štruktúr podľa stratégie, plánovania, potrieb a očakávaní zainteresovaných strán za použitia vhodných technológií.
- b. Definovanie vhodných manažérskych foriem (úrovne, funkcie, zodpovednosti a kompetencie) a zabezpečenie systému pre manažérstvo procesov.
- c. Rozvíjanie a odsúhlasovanie merateľných dlhodobých a krátkodobých cieľov pre všetky úrovne organizácie.
- d. Stanovovanie cieľov pre výstupy a dôsledky s ohľadom na potreby a očakávania rôznych zainteresovaných strán.
- e. Formulácia a prispôbovanie stratégie e-governmentu so strategickými a operatívnymi cieľmi organizácie.
- f. Zavedenie manažérského informačného systému obsahujúceho interné audity.
- g. Zavedenie vhodných predpokladov (rámcov) pre projektové manažérstvo a tímovú prácu.
- h. Stála aplikácia princípov komplexného manažérstva kvality (TQM): model CAF alebo model výnimočnosti EFQM.
- i. Rozvíjanie systému merateľných strategických a operatívnych cieľov výkonnosti, ktoré sa v organizácii merajú (napr. Balanced Scorecard, STN EN ISO 9001:2001).
- j. Identifikovanie a stanovovanie priorít pre potrebné zmeny týkajúce sa organizačného návrhu a podnikateľského modelu (manažérstva).
- k. Komunikovanie iniciatív zmeny a dôvodov zmeny so zamestnancami a relevantnými zainteresovanými stranami.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

## 1.3. Motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa

*Príklady:*

- a. Vedenie pomocou príkladov, a tým pôsobenie v súlade so stanovenými cieľmi a hodnotami.
- b. Preukázanie osobnej ochoty vodcov/manažérov akceptovať zmenu ako reakciu na konštruktívnu spätnú väzbu.

## 1.2. Develop and implement a system for the management of organisation, performance and change

*Examples:*

- a. Developing processes and organisational structures in accordance with strategy, planning and needs and expectations of stakeholders using available technologies.
- b. Defining appropriate management forms (levels, functions, responsibilities and competencies) and ensuring a system for managing processes.
- c. Developing and agreeing on measurable objectives and goals for all levels of the organisation.
- d. Giving direction on output and outcome targets balancing the needs and expectations of different stakeholders.
- e. Formulating and aligning the net/e-gov strategy with the strategic and operational objectives of the organisation.
- f. Establishing a management information system including internal audits.
- g. Establishing appropriate enablers/assumptions (frameworks) for project management and teamwork.
- h. Permanent application of TQM-system principles such as the CAF Model or the EFQM Excellence Model.
- i. Developing a system of measurable strategic and operational goals/performance measuring in the organisation (e.g. Balanced Scorecard, ISO 9001:2000).
- j. Identifying and setting priorities for necessary changes regarding the organisational design and business model.
- k. Communicating change initiatives and the reasons for change to employees and relevant stakeholders.

Award a score using the Enablers Panel

## 1.3. Motivate and support people in the organisation and act as a role model

*Examples:*

- a. Leading by example thus acting in accordance with established objectives and values.
- b. Demonstrating personal willingness of leaders/managers to accept change by acting on constructive feedback.

- c. Udržovanie pravidelnej informovanosti zamestnancov o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie.
- d. Podporovanie zamestnancov tým, že im poskytnú pomoc pri vykonávaní ich povinností, plánov a plnení cieľov na podporu dosiahnutia všetkých cieľov organizácie.
- e. Stimulovanie, povzbudzovanie a vytváranie podmienok pre delegovanie autority a kompetencií vrátane sledovateľnosti (splnomocňovanie).
- f. Propagovanie kultúry inovácie a zlepšovania prostredníctvom povzbudzovania a podporovania zamestnancov tak, aby navrhovali inovácie a zlepšovanie a boli pri každodennej činnosti proaktívni.
- g. Uznávanie a odmeňovanie úsilia tímov a jednotlivcov.
- h. Rešpektovanie a pochopenie/napĺňanie individuálnych potrieb a osobných okolností zamestnancov.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

#### 1.4. Riadili vzťahy s politikmi a inými zainteresovanými stranami s cieľom zabezpečiť zdieľanú zodpovednosť

##### Príklady:

- a. Identifikovanie verejných politik, ktoré ovplyvňujú organizáciu.
- b. Udržiavanie proaktívnych a pravidelných vzťahov s politickými autoritami príslušných výkonných a legislatívnych oblastí.
- c. Zabezpečenie, aby ciele a zámery organizácie boli v súlade s verejnými politikami.
- d. Rozvíjanie a udržovanie partnerstiev a kontaktov s dôležitými zainteresovanými stranami (občania, nevládne organizácie (NGO), záujmové skupiny, podnikateľské a iné verejné authority).
- e. Zapojenie politických a iných zainteresovaných strán do:
  - formulovania cieľov pre výstupy a dôsledky,
  - do rozvoja systému manažérstva organizácie.
- f. Hľadanie verejného povedomia, reputácie a uznania organizácie a jej služieb.
- g. Rozvíjanie koncepcie marketingu (so zameraním na produkt a službu) a jej komunikácia vo vzťahu k zainteresovaným stranám.
- h. Zúčastňovanie sa na činnosti profesionálnych asociácií, zastupiteľských organizácií a záujmových skupín.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

- c. Keeping employees regularly informed about key issues related to the organisation.
- d. Supporting employees by helping them to carry out their duties, plans and objectives in support of the achievement of overall organisational objectives.
- e. Stimulating, encouraging and creation of conditions for the delegation of authority, responsibilities and competencies including accountability (empowerment).
- f. Promoting a culture of innovation and improvement by encouraging and supporting employees to make suggestions for innovation and improvement and to be proactive in their daily work.
- g. Recognizing and rewarding the efforts of teams and individuals.
- h. Respecting and addressing individual needs and personal circumstances of employees.

Award a score using the Enablers Panel

#### 1.4. Manage the relations with politicians and other stakeholders in order to ensure shared responsibility

##### Examples:

- a. Identifying the public policies affecting the organisation.
- b. Maintaining proactive and regular relations with the political authorities of the appropriate executive and legislative areas.
- c. Ensuring that objectives and goals of the organisation are aligned with public policies.
- d. Developing and maintaining partnerships and networks with important stakeholders (citizens, Non-Government Organisations (NGOs), interest groups, industry and other public authorities).
- e. Involving political and other stakeholders in
  - the setting of output and outcome targets
  - the development of the organisation's management system.
- f. Seeking public awareness, reputation and recognition of the organisation and its services.
- g. Developing a concept of marketing (product and service targeted) and its communication in relation to stakeholders.
- h. Taking part in the activities of professional associations, representative organisations and interest groups.

Award a score using the Enablers Panel



**Kritérium 2: Stratégia a plánovanie****Definícia**

Spôsob, akým organizácia efektívne prepája vnútorne súvisiace aktivity, podmieňuje jej celkovú výkonnosť. Organizácia zavádza poslanie a víziu prostredníctvom jasnej stratégie, zameranej na zainteresované strany, pričom zosúladuje verejné politiky, ich ciele a potreby ďalších zainteresovaných strán prostredníctvom využitia podpory trvalého zlepšovania manažérstva zdrojov a procesov. Stratégia je prenášaná do plánov, zámerov a merateľných cieľov. Plánovanie a stratégia odrážajú prístup organizácie k uskutočňovaniu modernizácie a inovácie.

**Kľúčové hľadiská**

Stratégia a plánovanie je súčasťou PDCA cyklu (Plánuj – Realizuj – Kontroluj – Konaj) počnúc získavaním informácií o súčasných a budúcich potrebách zainteresovaných strán a tiež o dopadoch a výsledkoch s cieľom poskytnúť informácie pre proces plánovania.

To zahŕňa používanie spoľahlivých informácií, vrátane vnímania všetkých zainteresovaných strán pre aktualizáciu operatívnych politík, plánovania a strategického plánovania.

Spätná väzba z vnútorného preskúmania je takisto nevyhnutná pre dosiahnutie plánovaných zlepšení vo výkonnosti organizácie.

Identifikácia kritických faktorov úspechu (podmienok, ktoré musia byť naplnené pre dosiahnutie strategických cieľov) a stanovovanie cieľov hrá dôležitú úlohu pri zabezpečení ďalšieho napredovania a merania výsledkov.

Ciele musia byť naformulované takým spôsobom, aby bol zreteľný rozdiel medzi výstupmi a dopadmi.

Organizácie majú neustále a kriticky monitorovať implementáciu svojej stratégie a plánovania, aktualizovať a prispôbovať ich kedykoľvek je to potrebné.

**Criterion 2: Strategy and planning****Definition**

The way an organisation effectively combines its interrelated activities determines its overall performance. The organisation implements its mission and vision via a clear stakeholder-focused strategy aligning public policies/goals and other stakeholders needs, supported by a continuously improving management of resources and processes. The strategy is translated into plans, objectives and measurable targets. Planning and strategy reflects the organisation's approach to implementing modernisation and innovation.

**Key implications**

Strategy and planning is part of the PDCA (Plan Do Check Act) cycle, starting by gathering information on the present and future needs of stakeholders and also from outcomes and results in order to inform the planning process.

This includes the use of reliable information, including perceptions from all stakeholders to inform operational policies, planning and strategic direction. Feedback from an internal review process is also fundamental to producing planned improvements in organisational performance.

Identifying critical success factors - conditions that must be fulfilled to achieve strategic goals - and setting goals plays a crucial part to ensure an effective follow-up and measurement of the results.

Goals need to be formulated in such a way that a distinction is made between outputs and outcomes.

Organisations should consistently and critically monitor the implementation of their strategy and planning, and update and adapt them whenever necessary.

Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby:

**2.1. Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán**

*Príklady:*

- Identifikácia všetkých relevantných zainteresovaných strán.
- Systematické zhromažďovanie a analyzovanie informácií o zainteresovaných stranách, ich potrebách a očakávaníach.
- Pravidelné zhromažďovanie a analyzovanie informácií, ich zdrojov, primeranosti a kvality. Môže to zahŕňať informácie o dôležitých zmenách, ako sú sociálny, ekologický, ekonomický, právny a demografický vývoj.
- Systematické analyzovanie interných silných a slabých stránok (napr. TQM alebo SWOT analýza).

Pridelíte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

**2.2. Rozvíjala, preskúmavala a aktualizovala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy potreby zainteresovaných strán a dostupné zdroje**

*Príklady:*

- Rozvíjanie a implementácia metód na sledovanie, meranie a hodnotenie výkonnosti organizácie na všetkých úrovniach tak, aby bolo zabezpečené monitorovanie implementácie stratégie.
- Systematické preskúvanie rizík a príležitosti (napr. SWOT-analýza) a identifikovanie kritických faktorov úspechu prostredníctvom pravidelného hodnotenia týchto faktorov v prostredí organizácie (vrátane politických zmien).
- Hodnotenie existujúcich úloh z hľadiska výstupov (výsledkov) a dôsledkov (dopadov) a kvality strategických a operatívnych plánov.
- Vyváženie úloh a zdrojov, dlhodobých a krátkodobých vplyvov a požiadaviek zainteresovaných strán.
- Hodnotenie potreby reorganizácie a zlepšovania stratégií a metód plánovania.

Pridelíte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Assessment: Consider evidence of what the organisation is doing to

**2.1. Gather information relating to the present and future needs of stakeholders**

*Examples:*

- Identifying all relevant stakeholders.
- Systematically gathering and analysing information about stakeholders, their needs and expectations.
- Regularly gathering and analysing information, its source, accuracy and quality. This may include information about important variables such as social, ecological, economic, legal and demographic developments.
- Systematically analysing internal strengths and weaknesses (e.g. TQM-diagnosis or SWOT analysis).

Award a score using the Enablers Panel

**2.2. Develop, review and update strategy and planning taking into account the needs of stakeholders and available resources**

*Examples:*

- Developing and applying methods to monitor, measure and/or evaluate the performance of the organisation at all levels ensuring the monitoring of the strategy's implementation.
- Systematically reviewing risks and opportunities (e.g. SWOT-analysis) and identifying critical success factors by regularly assessing these factors in the organisation's environment (including political changes).
- Evaluating existing tasks in terms of outputs (results) and outcomes (impacts) and the quality of the strategic and operations plans.
- Balancing tasks and resources, long and short term pressures and stakeholder requirements.
- Assessing the need to reorganise and improve strategies and methods of planning.

Award a score using the Enablers Panel

## 2.3. Zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii

*Príklady:*

- a. Implementácia stratégie a plánovania dosiahnutím dohody a stanovením priorít, určením časových ohraničení a vhodných organizačných štruktúr.
- b. Zapojenie zainteresovaných strán do procesu rozširovania stratégie a plánovania a stanovovania priorít, očakávaní a potrieb zainteresovaných strán.
- c. Prenesenie strategických a operatívnych cieľov organizácie do relevantných plánov a úloh organizačných útvarov a jednotlivcov v rámci organizácie.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

## 2.4. Plánovala, zavádzala a preskúmavala modernizáciu a inovácie

*Príklady:*

- a. Vytvorenie a rozvíjanie novej kultúry/pripravenosti na inovácie prostredníctvom školenia, benchmarkingu, vytvárania študijných laboratórií, zameriavajúc sa na úlohu strategického myslenia a plánovania.
- b. Systematické sledovanie interných indikátorov/motívov/náznakov zmeny a externých požiadaviek/dopytu po modernizácii a inovácii.
- c. Plánovanie zmien vedúcich k procesu modernizácie a inovácii (napr. zavádzanie internetových služieb) na základe diskusie so zainteresovanými stranami.
- d. Integrácia nástrojov a meraní (napr. vstup + výstup + dôsledok – meranie), aplikácia princípov TQM.
- e. Zabezpečenie rozšírenia účinného systému manažerstva zmeny, ktorý zahŕňa monitorovanie postupu/napredovania inovácie.
- f. Zabezpečenie, aby boli dostupné zdroje potrebné na implementáciu plánovaných zmien.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

## 2.3. Implement strategy and planning in the whole organisation

*Examples:*

- a. Implementing strategy and planning by reaching agreement and setting priorities, establishing time frames, appropriate processes and the organisational structure.
- b. Involving stakeholders in the process of deploying strategy and planning and prioritising stakeholders\_ expectations and needs.
- c. Translating strategic and operational objectives of the organisation into relevant plans and tasks for departmental units and individuals within the organisation.

Award a score using the Enablers Panel

## 2.4. Plan, implement and review modernisation and innovation

*Examples:*

- a. Creating and developing a new culture/readiness for innovation by training, benchmarking, establishment of learning laboratories, focusing on the role of strategic thinking and planning.
- b. Systematic monitoring of internal indicators/drivers for change and external demands for modernisation and innovation.
- c. Planning of changes leading towards the process of modernisation and innovation (e.g. applying net services) on the basis of discussions with stakeholders.
- d. Integration of instruments and measures; e.g. input + output + outcome – measurement; use of TQM principles.
- e. Ensuring the deployment of an efficient change management system which includes the monitoring of progress in innovation.
- f. Ensuring the availability of necessary resources to implement the planned changes.

Award score using the Enablers Panel

### Kritérium 3: Zamestnanci

#### Definícia

Zamestnanci tvoria organizáciu. Sú najdôležitejším aktívom organizácie. Spôsob, akým zamestnanci spolupôsobia i medzi sebou navzájom a riadia dostupné zdroje, v konečnom dôsledku určuje úspech organizácie.

Rešpekt, dialóg, splnomocňovanie a tiež poskytovanie bezpečného a zdravotne nezávadného pracovného prostredia sú základom pre zabezpečenie oddanosti a účasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti.

Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a plný potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory stratégie, plánovania a efektívneho fungovania jej procesov.

#### Kľúčové hľadiská

Kritérium 3 hodnotí, či organizácia zosúladuje jej strategické ciele s ľudskými zdrojmi tak, aby boli identifikované, rozvíjané, rozširované a zamerané na ich optimálne využitie a úspech.

K dosiahnutiu obojstranného prospechu organizácie i zamestnancov je potrebné prihliadať na širšie ponímanie manažérstva zamestnancov.

Aby zamestnanci naplnili svoj potenciál, je potrebné ich podporiť. Starostlivosť o spokojnosť zamestnancov je dôležitý aspekt manažérstva zamestnancov.

Ak organizácie vytvárajú systémy, aby umožnili zamestnancom permanentne rozvíjať ich kompetentnosti, nadobúdať väčšiu zodpovednosť a iniciatívnosť, potom zamestnanci viac prispievajú k rozvoju pracovného prostredia.

To platí vtedy, ak je zabezpečený súlad medzi vlastnými cieľmi výkonnosti zamestnanca a strategickými cieľmi organizácie, ale aj zainteresovaním zamestnancov do tvorby politík, týkajúcich sa výberu, vzdelávania a odmeňovania zamestnancov.

Kritérium 3 dáva do pozornosti schopnosť manažérov/vodcov a zamestnancov aktívne spolupracovať na rozvoji organizácie, odstraňovať organizačné prekážky vytváraním dialógu a priestoru pre kreativitu, inováciu a návrhy na zlepšovanie výkonnosti. Toto okrem iného prispieva k zvyšovaniu spokojnosti zamestnancov.

Správny spôsob realizácie politík, zameraných na zamestnancov, je nielen úlohou útvarov ľudských zdrojov, ale i všetkých vodcov a manažérov v rámci organizácie, čím demonštrujú záujem o záležitosti zamestnancov a aktívne podporujú kultúru otvorenej komunikácie a transparentnosti.

### Criterion 3: People

#### Definition

People are the organisation. They are the organisation's most important asset. The way in which employees interact with each other and manage the available resources ultimately decides organisational success.

Respect, dialogue, empowerment and also providing a safe and healthy environment are fundamental to ensure the commitment and participation of people on the organisational route to excellence.

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.

#### Key implications

Criterion 3 assesses whether the organisation aligns its strategic objectives with its human resources so that they are identified, developed, deployed and cared for to achieve optimum utilisation and success. Consideration should be given to widening the scope of people management to the advantage of both the organisation and its people. People should be assisted to achieve their full potential. Taking care of people's well-being is an important aspect of people management.

When organisations create frameworks to allow employees to continually develop their own competencies, to assume greater responsibility and to take more initiative, employees contribute to the development of the workplace.

This can be enabled 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 recruitment, training, and reward of people.

Finally, criterion 3 spotlights the ability of managers/ leaders and employees to actively cooperate on developing the organisation, breaking down organisational silos by creating dialogue, making room for creativity, innovation and suggestions for improving performance. This also helps to increase employee satisfaction.

The proper execution of people policies is not just of concern to the HR department it depends upon all leaders, managers and department heads throughout the organisation, demonstrating that they care about people issues and they actively promote a culture of open communication and transparency.

Organizácie by mali brať pri hodnotení výkonnosti do úvahy všetky obmedzenia slobody konania, vychádzajúce z národných/všeobecných verejných zamestnaneckých politík, systémov odmeňovania, atď. a preukázať, ako sa im darí v rámci týchto obmedzení optimalizovať ich ľudské zdroje.

Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, ako organizácia:

### 3.1. Plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie

*Príklady:*

- a. Pravidelné analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov, berúc do úvahy potreby a očakávania zainteresovaných strán.
- b. Vypracovanie a komunikácia politiky manažérstva ľudských zdrojov, založenej na stratégii a plánovaní organizácie.
- c. Zabezpečenie spôsobilosti ľudských zdrojov (výber, získavanie, umiestňovanie a rozvoj), aby sa splnili úlohy; vyváženie úloh a zodpovedností.
- d. Sledovanie investovaných ľudských zdrojov do produkcie a rozvoja internetových služieb.
- e. Rozvíjanie a odsúhlasovanie jasnej politiky, obsahujúcej objektívne kritériá ohľadom výberu, podpory, odmeňovania a ohodnotenia manažérskych funkcií.
- f. Zabezpečenie vhodných pracovných podmienok v rámci celej organizácie, vrátane starostlivosti o zdravie a požiadavky na bezpečnosť.
- g. Riadenie prijímania a kariérny rast vzhľadom na dostupnosť zamestnania, rovnosť príležitostí a aspektov rôznosti (napr. pohlavie, sexuálna orientácia, postihnutie, vek, rasa a náboženstvo).
- h. Zabezpečenie primeraných podmienok smerom k dosiahnutiu vhodného vyváženého práca a osobného života zamestnancov.
- i. Starostlivosť hlavne o potreby spoločensky znevýhodnených ľudí a ľudí so zdravotným postihnutím.

Pridelíte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

Organisations, may, in assessing their performance, take account of any restrictions on their freedom of action resulting from national/general public personnel policies, pay policies, etc., and indicate how they work within these restrictions to optimise their people's potential.

Assessment: Consider evidence on what the organisation is doing to

### 3.1. Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning

*Examples:*

- a. Regularly analysing current and future human resource needs, taking into account the needs and expectations of stakeholders.
- b. Developing and communicating the human resources management policy based on the strategy and planning of the organisation.
- c. Ensuring HR capability (recruitment, allocation, development) is available to achieve tasks and balancing tasks and responsibilities.
- d. Monitoring of invested human resources in producing and developing net services.
- e. Developing and agreeing on a clear policy containing objective criteria with regard to recruitment, promotion, remuneration, rewards and the assignment of managerial functions.
- f. Ensuring good environmental working conditions throughout the organisation including taking care of health and safety requirements.
- g. 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).
- h. Ensuring that conditions are conducive towards achieving a reasonable work-life balance for employees.
- i. Paying particular attention to the needs of disadvantaged employees and people with disabilities.

Award score using the Enablers Panel

### 3.2. Identifikuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi

#### Príklady:

- Identifikácia súčasných kompetentností na individuálnej a organizačnej úrovni z pohľadu poznatkov, zručností a postojov.
- Diskusia, stanovenie kompetentnosti a komunikácia o stratégii pre rozvoj kompetentností. To zahŕňa celkový schválený plán vzdelávania založený na súčasných a budúcich organizačných a individuálnych kompetentnostiach (napr. rozdiely medzi povinnými a dobrovoľnými programami vzdelávania).
- Vypracovanie a schvaľovanie individuálnych plánov kariérneho rozvoja pre všetkých zamestnancov so zvláštnym dôrazom na manažérske a vodcovské zručnosti, schopnosti jednat s rôznorodými občanmi/zákazníkmi a partnermi. To zahŕňa aj školenie zručností na poskytovanie internetových služieb.
- Podporovanie a pomoc novým zamestnancom (napr. mentoring, kaučovanie, tutorstvo).
- Podporovanie vnútornej a vonkajšej mobility zamestnancov.
- Rozvíjanie a podpora moderných metód vzdelávania (napr. využívanie multimédií, vzdelávanie pri výkone zamestnania, e-learning).
- Plánovanie vzdelávacích aktivít a rozvoja komunikačných techník v oblasti manažérstva rizík a konfliktu záujmov.
- Hodnotenie vplyvu vzdelávania a rozvojových programov v nadväznosti na školiace aktivity prostredníctvom sledovania a poskytovania analýzy nákladov a výnosov.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

### 3.3. Zapája zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu a splnomocňovaním

#### Príklady:

- Podpora kultúry otvorenej komunikácie, dialógu a povzbudzovania tímovej práce.
- Aktívnejšie vytváranie prostredia pre získavanie nápadov a návrhov od zamestnancov a rozvíjanie vhodných mechanizmov (napr. schémy návrhov, pracovné skupiny, brainstorming).
- Zapájanie zamestnancov a ich zástupcov do tvorby plánov, stratégií a cieľov, navrhovania procesov a do identifikácie a implementácie zlepšovacích aktivít.

### 3.2. Identify, develop and use competencies of employees, aligning individual and organisational goals

#### Examples:

- Identifying current competencies at the individual and organisational levels in terms of knowledge, skills and attitudes.
- Discussing, establishing and communicating a strategy for developing competencies. This includes an overall agreed training plan based on current and future organisational and individual needs (with for example distinctions between mandatory and optional training programmes).
- Developing and agreeing on personal training and development plans for all employees with a special emphasis on managerial, leadership, abilities to deal with diverse customers/citizens and partners. This may also include skills training for the providing of net services.
- Supporting and assisting new employees (e.g. by means of mentoring, coaching, tutoring).
- Promoting internal and external mobility of employees.
- Developing and promoting modern training methods (e.g. multimedia approach, on the job training, e-learning).
- Planning of training activities and developing communication techniques in the areas of risk and conflict of interest management .
- Assessing the impacts of training and development programmes in relation to the costs of the activities through monitoring and the provision of cost/benefit analyses.

Award a score using the Enablers Panel

### 3.3. Involve employees by developing open dialogue and empowerment

#### Examples:

- Promoting a culture of open communication and dialogue and the encouragement of team working.
- Proactively creating an environment for gaining ideas and suggestions from employees and developing appropriate mechanisms (e.g. suggestion schemes, work groups, brainstorming).
- Involving employees and their representatives in the development of plans, strategies, goals, the design of processes and in the identification and implementation of improvement activities.

- d. Hľadanie konsenzu medzi manažérmi/predstavenými a zamestnancami pri určovaní cieľov a spôsoboch merania dosiahnutia cieľa.
- e. Pravidelné organizovanie a vykonávanie prieskumov u zamestnancov publikovaním výsledkov/zhrnutí/interpretácií.
- f. Zabezpečenie možnosti pre zamestnancov poskytnúť spätnú väzbu svojim nadriadeným/manažérom.
- g. Konzultácie so zástupcami zamestnancov (napr. zamestnaneckými odbormi).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

- d. Seeking agreement/consensus between managers and employees on goals and on ways of measuring goal achievement.
- e. Regularly conducting staff surveys including publishing results/summaries/interpretations.
- f. Ensuring the employees have an opportunity to give feedback on their line managers/directors.
- g. Consulting with the representatives of employees (e.g. Trade Unions).

Award a score using the Enablers panel

## Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

### Definícia

Ako organizácia plánuje a riadi svoje kľúčové partnerstvá, hlavne s občanmi/zákazníkmi, s cieľom podporovať stratégiu, plánovanie a efektívne fungovanie procesov. V tomto zmysle sú partnerstvá dôležitými zdrojmi správneho fungovania organizácie.

Okrem partnerstiev potrebuje organizácia aj tradičné zdroje, napr.: finančné prostriedky, technológie a zariadenia na zabezpečenie svojho efektívneho fungovania. Tieto sa používajú a rozvíjajú na podporu stratégie organizácie a jej najdôležitejších procesov za účelom najúčinnějšího dosahovania cieľov organizácie. Transparentne prezentované, organizácie zabezpečujú občanom/zákazníkom sledovateľnosť legitímneho využívania dostupných zdrojov.

### Kľúčové hľadiská

V neustále sa meniacej spoločnosti s rastúcou komplexnosťou sa od organizácií verejnej správy vyžaduje, aby riadili svoje vzťahy s ostatnými organizáciami vo verejnom i súkromnom sektore s cieľom naplniť svoje strategické ciele.

Ďalším dôsledkom tejto komplexnosti je potreba rastúcej aktívnej úlohy občanov/zákazníkov ako kľúčových partnerov. Výrazy občania/zákazníci sa týkajú meniacej sa úlohy občanov medzi zainteresovanou stranou a používateľom služby. V tomto kritériu sa model CAF zameriava na zapojenie občanov do vecí verejných, rozvoja verejných politík a na ústretovosť k ich potrebám a očakávaniam.

Organizácie verejnej správy pri manažérstve zdrojov musia často prekonávať prekážky a odolávať tlakom, s ktorými sa organizácie súkromného sektoru bežne nestretávajú. Schopnosť organizácií verejnej správy vytvárať dodatočné finančné prostriedky je obmedzená rovnako, ako ich sloboda alokovať alebo prerozdeľovať svoje zdroje na služby, ktoré poskytujú. Preto je rozhodujúce, aby merali účinnosť a efektívnosť služieb, za poskytovanie ktorých sú zodpovedné. Komplexné finančné manažérstvo, interná kontrola a účtovné systémy sú základom pre spoľahlivé účtovníctvo.

Hoci organizácie verejnej správy nemajú často rozhodujúce slovo pri rozdeľovaní zdrojov, preukázanie schopnosti organizácie poskytovať viac a lepších služieb pri menších nákladoch, vytvára možnosti rýchlejšieho zavedenia inovatívnych služieb a produktov.

Je dôležité identifikovať vedomosti organizácie a informačné požiadavky a tieto využívať v procese preskúvania stratégie a plánovania. Organizácia by mala zabezpečiť, aby potrebné

## Criterion 4: Partnerships and resources

### Definition

How the organisation plans and manages its key partnerships – especially with citizens/customers – in order to support its strategy and planning and the effective operation of its processes. In this way partnerships are important resources for the well-functioning of the organisation.

Next to partnerships, organisations need the more traditional resources – such as finances, technology, facilities – to assure their effective functioning. These are used and developed to support an organisation's strategy and its most important processes in order to achieve the organisation's goals in the most efficient way. Presented in a transparent way, organisations can assure accountability towards citizens/ customers on the legitimate use of available resources.

### Key implications

In our constantly changing society with growing complexity, public organisations are required to manage relationships with other organisations in both the public and private sectors in order to realise their strategic objectives.

Another consequence of this complexity is the need for an increasing active role of citizens/customers as key partners. The terms citizens/ customers refers to the citizens' varying role between stakeholder and service-user. In this criterion, CAF focuses on the involvement of citizens in public matters and the development of public policies and on the openness to their needs and expectations.

Public organisations are often subject to constraints and pressures, when managing their resources, over and above those normally encountered in the private sector. The ability of public organisations to generate additional financial resources may be limited as may its freedom to allocate, or reallocate, its funds to the services it wishes to deliver. It is therefore critical that they measure the efficiency and effectiveness of the services they are charged to deliver. Full financial management, internal control and accountancy systems are the basis for sound cost accounting. Although public organisations often have little say in resource allocation, demonstrating the organisations ability to deliver 'more and improved services for less cost', creates the opportunity for more innovative services or products to be introduced more quickly.

It is important to identify the organisation's knowledge and information requirements and these should feed into the strategy and planning process reviews. The organisation should



vedomosti a informácie boli dostupné včas a v ľahko prístupnej forme tak, aby umožnili zamestnancom efektívne vykonávať ich prácu.

Organizácia by mala tiež zabezpečiť, aby zdieľala rozhodujúce vedomosti a informácie s kľúčovými partnermi a ostatnými zainteresovanými stranami podľa ich potrieb.

**Hodnotenie:** Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby:

#### 4.1. Vytvárala a zavádzala kľúčové partnerské vzťahy

*Príklady:*

- a. Identifikácia potenciálnych strategických partnerov a definovanie vzájomného vzťahu (napr. odberateľ – poskytovateľ, spoluvorca, internetové služby).
- b. Uzatvorenie vhodných partnerských zmlúv berúc do úvahy podstatu/charakter vzťahu (napr. odberateľ – poskytovateľ, spolupracovník/spoluposkytovateľ/spoluvorca produktov/služieb, spolupráca, internetové služby).
- c. Definovanie zodpovednosti každej strany v riadení partnerstiev, vrátane kontrol.
- d. Pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie procesov, výsledkov a charakteru partnerstiev.
- e. Stimulovanie a organizovanie partnerstiev so špecifickými úlohami, rozvoj a zavádzanie spoločných projektov s inými organizáciami verejného sektora.
- f. Vytváranie podmienok na výmenu zamestnancov s partnermi.
- g. Stimulovanie aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

#### 4.2. Vytvárala a realizovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi

*Príklady:*

- a. Podpora zapojenia občanov/zákazníkov do vecí verejných a do procesov politického rozhodovania (napr. konzultačné skupiny, prieskumy, prieskumy verejnej mienky).
- b. Otvorenosť myšlienkam, odporúčaniam a sťažnostiam občanov/zákazníkov a vytváranie a používaniu vhodných mechanizmov (napr. prieskumy, konzultačné skupiny, dotazníky, schránky podnetov a reklamácií, prieskumy verejnej mienky a pod.).
- c. Zabezpečovanie aktívnej informačnej politiky (napr. o kompetenciách niektorých verejných orgánov, o ich procesoch atď.).

ensure that appropriate knowledge and information is made available timeously and in easily accessible formats to enable employees to do their jobs effectively.

The organisation should also ensure that it shares critical information and knowledge with key partners and other stakeholders according to their needs.

**Assessment:** Consider evidence on what the organisation is doing to

#### 4.1. Develop and implement key partnership relations

*Examples:*

- a. Identifying potential strategic partners and the nature of the relationship (e.g. purchaser-provider, co-production, net services).
- b. Establishing appropriate partnership agreements taking into account the nature of the relationship (e.g. purchaser - provider, Collaborator/co-provider/co-producer of products/services, co-operation, net services).
- c. Defining each parties responsibilities in managing partnerships including controls.
- d. Regularly monitoring and evaluating processes, results and the nature of partnerships.
- e. Stimulating and organising task-specific partnerships and developing and implementing joint projects with other public sector organisations.
- f. Creating conditions for exchange of employees with partners.
- g. Stimulating activities in the area of corporate social responsibility.

Award a score using the Enablers Panel

#### 4.2. Develop and implement partnerships with the citizens/customers

*Examples:*

- a. Encouraging the involvement of citizens/customers in public matters and in political decision-making processes (e.g. consultation groups, survey, opinion polls, quality circles).
- b. Being open to ideas, suggestions and complaints of citizens/customers and developing and using appropriate mechanisms to collect them (e.g. by means of surveys, consultation groups, questionnaires, complaints boxes, opinion polls, etc.).
- c. Ensuring a proactive information policy (e.g. about the competencies of the several public authorities, about their processes, etc.).

- d. Zabezpečenie transparentnosti organizácie ako aj jej rozhodnutí a rozvoja (napr. uverejňovaním výročných správ, poriadanim tlačových konferencií a aktualizovaním informácií na internete).
- e. Aktívne povzbudzovanie občanov/zákazníkov k organizovaniu sa, vyjadreniu svojich potrieb a požiadaviek a podpore občianskych skupín.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

#### 4.3. Riadila finančné zdroje

*Príklady:*

- a. Zosúladienie finančného manažérstva so strategickými cieľmi.
- b. Zabezpečenie finančnej a rozpočtovej transparentnosti.
- c. Zabezpečenie nákladovo účinného manažérstva finančných zdrojov.
- d. Zavedenie inovačných systémov rozpočtového a nákladového plánovania (napr. viacročné rozpočty, programové/projektové rozpočtovanie, rozpočty na zabezpečovanie rodovej rovnosti).
- e. Permanentné monitorovanie nákladov na poskytovanie štandardných produktov a služieb, poskytovaných organizáciou, vrátane zainteresovania organizačných jednotiek.
- f. Delegovanie a decentralizovanie finančných zodpovedností a ich vyváženie s centrálnym kontrolovaním.
- g. Finančné riadenie založené na analýze nákladov/výnosov.
- h. Vytvorenie a zavedenie moderného finančného kontroľingu (napr. cez vnútorné finančné audity, atď.) a podporovanie transparentnosti finančného riadenia u všetkých zamestnancov.
- i. Vytvorenie paralelných finančných a nákladových účtovných systémov, vrátane súvahy (kapitálové účty).
- j. Zabezpečenie vnútorného prideľovania nákladov (napr. vnútroorganizačná cena: organizačné útvary platia za vnútorné služby).
- k. Začlenenie údajov nefinančnej výkonnosti do rozpočtových podkladov.
- l. Zavedenie komparatívnych analýz medzi rôznymi činiteľmi a organizáciami (napr. Benchmarking).

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

- d. Ensuring transparency of the organisation as well as its decisions and development (e.g. by publishing annual reports, holding press conferences and posting information on the Internet).
- e. Actively encouraging citizens/customers to organise themselves, express their needs and requirements and supporting citizen groups.

Award a score using the Enablers Panel

#### 4.3. Manage Finances

*Examples:*

- a. Aligning financial management with strategic objectives.
- b. Ensuring financial and budgetary transparency.
- c. Ensuring the cost efficient management of financial resources.
- d. Introducing innovative systems of budgetary and cost planning (e.g. multi-annual budgets, programme of project budgets, gender budgets).
- e. Permanently monitoring the costs of delivery and service standards of products and services offered by the organisation including the involvement of organisational units.
- f. Delegating and decentralising financial responsibilities and balancing them with central controlling.
- g. Basing investment decisions and financial control on cost/benefit-analysis.
- h. Developing and introducing modern financial controlling (e.g. through internal financial audits, etc.) and promoting transparency of the financial control for all employees.
- i. Creating parallel financial and cost accounting systems including balance sheets (capital accounts).
- j. Ensuring internal cost allocation (e.g. transfer prices: units are charged for internal services).
- k. Including non-financial performance data in budget documents.
- l. Introducing comparative analyses (e.g. Benchmarking) between different actors and organisations.

Award a score using the Enablers Panel

## 4.4. Riadila svoje informácie a vedomosti

*Príklady:*

- a. Tvorba systémov pre riadenie, uchovávanie a vyhodnocovanie informácií a vedomostí v organizácii v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi.
- b. Zabezpečenie, aby sa externe dostupné informácie získavali, spracovávali a efektívne využívali.
- c. Trvalé monitorovanie vedomostí a poznatkov dostupných v organizácii, zabezpečenie ich relevantnosti, správnosti, spoľahlivosti a bezpečnosti. Zároveň aj ich zosúladenie so strategickým plánovaním a súčasnými i budúcimi potrebami všetkých zainteresovaných strán.
- d. Vytváranie vnútorných kanálov na rozširovanie informácií po celej organizácii, aby sa zabezpečilo, že všetci zamestnanci majú prístup k informáciám a vedomostiam, relevantným pre ich úlohy a ciele.
- e. Zabezpečenie prístupu a vzájomnej výmeny interných informácií so všetkými zainteresovanými stranami a prezentovanie informácií a dát používateľsky prijateľným spôsobom.
- f. Zabezpečenie, pokiaľ je to možné predvídať, aby sa informácie a vedomosti tých zamestnancov, ktorí opúšťajú organizáciu, zachovali pre organizáciu.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

## 4.5. Riadila technológie

*Príklady:*

- a. Zavedenie jednotnej politiky v oblasti technológií v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi
- b. Účinné aplikovanie vhodnej technológie do:
  - manažérstva úloh,
  - manažérstva vedomostí,
  - podpory vzdelávania a zlepšovacích aktivít,
  - podpory interakcie so zainteresovanými stranami a partnermi,
  - podpory rozvoja a udržiavania interných a externých záujmových skupín.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

## 4.4. Manage information and knowledge

*Examples:*

- a. Developing systems for managing, storing and assessing information and knowledge in the organisation in accordance with strategic and operational objectives.
- b. Ensuring that externally available relevant information is gained, processed and used effectively.
- c. 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.
- d. 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.
- e. Ensuring access and exchange of relevant information with all stakeholders and presenting information and data in a user-friendly way.
- f. Ensuring, as far as is practicable, that key information and knowledge of employees is retained within the in the event of their leaving the organisation.

Award a score using the Enablers Panel

## 4.5. Manage Technology

*Examples:*

- a. Implementing an integrated policy of technology management in accordance with the strategic and operational objectives.
- b. Efficiently applying appropriate technology to:
  - Manage tasks.
  - Manage knowledge.
  - Support learning and improvement activities.
  - Support the interaction with stakeholders and partners.
  - Support the development and maintenance of internal and external networks.

Award a score using the Enablers Panel

## 4.6. Riadila zariadenia

*Príklady:*

- a. Vyváženie efektívnosti a účinnosti fyzického umiestnenia s potrebami a očakávaniami používateľov (napr. centralizácia verzus decentralizácia budov).
- b. Zabezpečenie bezpečného, nákladovo účinného a ergonomicky vhodného využívania kancelárskych zariadení, berúc do úvahy strategické a operatívne ciele organizácie, osobné potreby zamestnancov, miestnu kultúru a akékoľvek fyzické obmedzenia (napr. otvorené verzus individuálne kancelárie, mobilné kancelárie) a technické vybavenie (napr. množstvo počítačov a kopírovacích strojov v prevádzke).
- c. Zabezpečenie účelnej, nákladovo efektívnej, plánovanej a trvalo udržateľnej údržby budov, kancelárií a zariadení.
- d. Zabezpečenie účelného, nákladovo efektívneho a vhodného využívania dopravných a energetických zdrojov.
- e. Zabezpečenie primeranej fyzickej dostupnosti budov v súlade s potrebami a očakávaniami zamestnancov a občanov/zákazníkov (napr. prístup k parkovaniu alebo k hromadnej doprave).
- f. Vybudovanie integrovanej politiky pre riadenie fyzických aktív, vrátane bezpečnej recyklácie, napr. priame zabezpečovanie alebo outsourcing

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

## 4.6. Manage facilities

*Examples:*

- a. Balancing effectiveness and efficiency of physical locations with the needs and expectations of users (e.g. centralisation versus decentralisation of buildings).
- b. Ensuring a safe, cost efficient and ergonomically suitable use of office facilities based on strategic and operational objectives, accessibility by public transport, the personnel needs of employees, local culture and physical constraints (e.g. open plan offices vs. individual offices, mobile offices) and technical equipment (e.g. number of PCs and copy-machines by service).
- c. Ensuring an efficient, cost effective, planned and sustainable maintenance of buildings, offices and equipment.
- d. Ensuring an efficient, cost effective and sustainable use of transport and energy resources.
- e. Ensuring appropriate physical accessibility of buildings in line with the needs and expectations of employees and citizens/customers (e.g. disabled access to parking or public transport).
- f. Developing an integrated policy for managing physical assets, including their safe recycling/disposal, e.g. by direct management or subcontracting.

Award a score using the Enablers Panel

## Kritérium 5: Procesy

### Definícia

Ako organizácia identifikuje, riadi, zlepšuje a rozvíja svoje kľúčové procesy s cieľom podporovať stratégiu a plánovanie. Inovácia a potreba vytvárať zvýšenú hodnotu pre jej občanov/zákazníkov a ostatné zainteresované strany, sú dva hlavné hnacie motory rozvíjania procesov.

### Kľúčové hľadiská

Chod každej dobre fungujúcej organizácie predstavujú mnohé procesy, pričom každý proces je súborom po sebe idúcich aktivít, ktoré transformujú zdroje alebo vstupy na výsledky, výstupy alebo dopady, čím vytvárajú pridanú hodnotu.

Tieto procesy môžu byť rozličnej povahy. Hlavné procesy sú rozhodujúce pre poskytovanie produktov alebo služieb. Manažérske procesy zabezpečujú manažérstvo organizácie a podporne procesy poskytujú potrebné zdroje. Iba najdôležitejšie z týchto procesov, kľúčové procesy, sú predmetom hodnotenia modelu CAF. Kľúčom k identifikácii, hodnoteniu a zlepšovaniu kľúčových procesov je to, ako efektívne prispievajú k napĺňaniu poslania organizácie. Zapojenie občanov/zákazníkov v rozličných fázach manažérstva procesov a zohľadňovanie ich očakávaní prispieva k celkovej kvalite a spoľahlivosti procesov.

Charakter procesov v organizáciách verejnej správy môže byť veľmi odlišný, od relatívne abstraktných činností ako podpora rozvoja politiky, regulácia ekonomických činností až po veľmi konkrétne činnosti poskytovania služieb. Vo všetkých prípadoch musí byť organizácia schopná identifikovať kľúčové procesy, ktoré vykonáva, aby dosahovala očakávané výstupy a dopady/dôsledky, berúc do úvahy očakávanie občanov/zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán.

Úloha občanov/zákazníkov by sa mala prejavovať v 3 úrovniach:

- zapojenie zástupcov občanov/zákazníkov, asociácií alebo ad hoc skupín občanov pri navrhovaní služieb a produktov organizácie,
- spolupráca s občanmi/zákazníkmi pri implementácii služieb a produktov,
- splnomocňovanie občanov/zákazníkov s cieľom realizovať alebo sprístupniť samotné služby a produkty nimi samými.

## Criterion 5: Processes

### Definition

How the organisation identifies, manages, improves and develops its key processes in order to support strategy and planning. Innovation and the need to generate increasing value for its citizens/ customers and other stakeholders are two of the main drivers in Process development

### Key implications

Each organisation that performs well is run by many processes, each process being a set of consecutive activities that transform resources or inputs into results or outputs and outcomes, thereby adding value.

These processes can be of a different nature. The core processes are critical to the delivery of products or services. Management processes steer the organisation and support processes deliver the necessary resources. Only the most important of these processes, the key processes, are the object of the assessment in the CAF. A key to the identification, evaluation and improvement of key processes is how effectively they contribute in achieving the mission of the organisation. Involving citizens/customers in the different stages of process management and taking into account their expectations contributes to their overall quality and reliability.

The nature of 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. In all cases, an organisation needs to be able to identify the key processes, which it performs in order to deliver its expected outputs and outcomes, considering the expectations of citizens/customers and other stakeholders.

The role of citizens/customers could operate at 3 levels:

- the involvement of representative citizens/ customers, associations or ad hoc panels of citizens in the design of the organisations services and products,
- collaboration with citizens/ customers in the implementation of services and products,
- empowerment of citizens/ customers in order to realise or access services and products themselves.

Procesy bežiacie naprieč organizáciou sa vo verejnej správe vyskytujú bežne. Je dôležité úspešne integrovať manažérstvo týchto procesov, keďže od tejto integrácie závisí efektívnosť a účinnosť procesov. Vhodnou cestou na dosiahnutie tohto účelu je zavedenie overených foriem organizačnej integrácie, ako je vytváranie tímov pre manažérstvo prierezových procesov s menovanými tímovými vodcami.

Príklady procesov verejnej správy sú:

- poskytovanie hlavných služieb vychádzajúcich z poslania organizácie,
- poskytovanie služieb zákazníkom prostredníctvom vybavovania žiadostí/otázok,
- formulácia a uplatňovanie legislatívy,
- procesy prijímania rozhodnutí,
- rozpočtovanie a plánovanie,
- procesy manažérstva ľudských zdrojov.

Pre podporné útvary predstavujú kľúčové procesy plnenie podpornej funkcie pre organizáciu, ktorá je zodpovedná za poskytovanie hlavného predmetu činnosti. Je nutné, aby boli procesy systematicky preskúmané, keďže návrhy, inovácie a nové technológie prichádzajú na trh veľmi rýchlo.

Aby mohli organizácie verejnej správy výhodne využiť potenciál zlepšovania, musia zabezpečiť funkčné mechanizmy, ktoré im umožnia získavať spätnú väzbu o skvalitňovaní produktov a služieb od zainteresovaných strán.

**Hodnotenie:** Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby:

#### 5.1. Určovala, navrhovala, riadila a priebežne zlepšovala procesy

*Príklady:*

- a. Priebežná identifikácia, opis a zdokumentovanie kľúčových procesov.
- b. Identifikácia a pridelovanie zodpovednosti vlastníkom procesu.
- c. Zapojenie zamestnancov a externých zainteresovaných strán do navrhovania a rozvoja kľúčových procesov.
- d. Pridelovanie zdrojov k procesom na základe miery ich prínosu k napĺňaniu strategických cieľov organizácie.
- e. Zhromažďovanie, uchovávanie a pochopenie právnych požiadaviek a iných predpisov, relevantných pre procesy organizácie, ich analyzovanie a navrhovanie námetov na zosúladenie právne integrovaných procesov s cieľom eliminácie nepotrebných administratívnych prekážok a byrokracie.

Cross-functional processes are common in Public Administration. It is vital to successfully integrate the management of such processes, since from that integration the effectiveness and efficiency of processes greatly depend. To that aim, well experimented forms of organisational integration should be pursued, such as the creation of cross functional process management teams with the appointment of team leaders.

Examples of Public Administration processes are:

- core service provision related to the mission(s) of the organisation
- providing customer service through enquiry handling
- formulation and implementation of legislative policy
- decision-making processes
- budgeting and planning
- processes for human resource management

For support units, key processes will be linked to their support function of the organisation which is responsible for the delivery of the core business.

It is essential that processes are continually reviewed as design, innovation and new technologies arrive at an increasing pace to the market. In order to take advantage of potential improvements public organisations need to ensure that they have mechanisms in place to enable them to receive feedback from all stakeholders on product and service enhancements.

**Assessment:** Consider evidence on what the organisation is doing to

#### 5.1. Identify, design, manage and improve processes on an ongoing basis

*Examples:*

- a. Identifying, describing and documenting key processes on an ongoing basis.
- b. Identifying process owners and assigning responsibilities to them.
- c. Involving employees and other external stakeholders in the design and development of key processes.
- d. Allocating resources to processes based on the relative importance of their contribution to the strategic aims of the organisation.
- e. Gathering, recording and understanding legal requirements and other regulations relevant to the processes of the organisation, analysing them and making proposals for streamlining legally integrated processes aimed at eliminating unnecessary administrative burdens and beauracracy.

- f. Implementácia procesných ukazovateľov a stanovenie cieľov výkonnosti orientovaných na občana/zákazníka.
- g. Koordinácia a synchronizácia procesov.
- h. Sledovanie a hodnotenie vplyvov internetových služieb/služieb e-governmentu na procesy organizácie (napr. účinnosť, kvalita, efektívnosť).
- i. V spolupráci s relevantnými zainteresovanými stranami zlepšovať procesy na základe merania účinnosti, efektívnosti a výsledkov (výstupy a dopady).
- j. Analyzovanie a hodnotenie kľúčových procesov, rizík a kritických faktorov úspechu, berúc do úvahy ciele organizácie a meniace sa prostredie.
- k. Identifikácia, navrhovanie a implementácia zmien procesov smerujúcich k jednokrokovým postupom v službách.
- l. Meranie a skúmanie efektívnosti procesu zmien a realizovanie benchmarkingu na podporu zlepšovania.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

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

### Príklady:

- a. Zapojenie občanov/zákazníkov do navrhovania a zlepšovania služieb a produktov (napr. prostredníctvom prieskumov/spätných väzieb/požiadaviek, týkajúcich sa vhodnosti služieb a produktov a ich efektivity, berúc do úvahy pohlavie a aspekty rôznosti),
- b. Zapojenie občanov/zákazníkov a iných zainteresovaných strán do rozvoja noriem kvality služieb, produktov a informácií.
- c. Vytváranie jasnej legislatívy a predpisov používaním jednoduchého jazyka.
- d. Zapojenie občanov/zákazníkov do návrhu a vývoja informačných zdrojov a kanálov.
- e. Zabezpečenie dostupnosti vhodných a spoľahlivých informácií s cieľom pomôcť a podporiť občanov/zákazníkov.
- f. Podpora sprístupnenia organizácie (napr. pružné otváracie hodiny a dokumenty v papierovej aj elektronickej forme, napr. vhodným jazykom, internetom, plagátmi, brožúrami a Brailovým písmom).
- g. Podpora elektronickej komunikácie a súčinnosti s občanmi/zákazníkmi.
- h. Rozvíjanie postupov a systémov pre dôsledné vybavovanie sťažností.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

- f. Implementing process indicators and setting citizen/customer-oriented performance goals.
- g. Co-ordinating and synchronizing processes.
- h. Monitoring and evaluating impacts of net services/e-gov on the organisation's processes (e.g. efficiency, quality, effectiveness).
- i. In conjunction with relevant stakeholders, improving processes on the basis of their measured efficiency, effectiveness and results (outputs and outcomes).
- j. Analysing and evaluating key processes, risks and critical success factors taking the objectives of the organisation and its changing environment into consideration.
- k. Identifying, designing and implementing process changes leading to one-stop-principle services.
- l. Measuring and reviewing the effectiveness of process changes and carrying out benchmarking to drive improvement.

Award a score using the Enablers Panel

## 5.2. Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products

### Examples:

- a. 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 taking into account gender and diversity aspects).
- b. Involving citizens/customers and other stakeholders in the development of quality standards for services, products and information for citizens/customers.
- c. Develop clear guidelines and regulations using plain language.
- d. Involving citizens/customers in the design and development of information sources and channels.
- e. Ensuring the availability of appropriate and reliable information with an aim to assist and support citizens/customers.
- f. Promoting accessibility of the organisation (e.g. flexible opening hours and documents in a variety of formats e.g. appropriate languages, internet, posters, brochures, Braille),
- g. Promoting electronic communication and interaction with citizens/customers.
- h. Developing sound response query handling and complaint management systems and procedures.

Award a score using the Enablers Panel

### 5.3. Inovoala procesy zapájaním občanov/zákazníkov

*Príklady:*

- a. Aktívny prístup k učeníu sa od inovácií iných národných a medzinárodných organizácií.
- b. Zapojenie zainteresovaných strán do procesu inovácie, napr. pilotný projekt nových služieb a riešení e-governmentu.
- c. Zapojenie občanov/zákazníkov a zainteresovaných strán do procesu inovácie.
- d. Poskytnutie potrebných zdrojov pre proces inovácie.
- e. Aktívne identifikovanie, analyzovanie a prekonávanie prekážok inovácií.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu predpokladov

### 5.3. Innovate processes involving citizens/customers

*Examples:*

- a. Active approach to learning from innovations of other organisations nationally and internationally.
- b. Involving stakeholders in process innovations e.g. by piloting new services and e-government solutions.
- c. Involving citizens/customers and stakeholders in process innovations.
- d. Providing the resources necessary for process innovations.
- e. Actively identify, analyse and overcome obstacles to innovation.

Award a score using the Enablers Panel



## Kritériá výsledkov

Počnúc kritériom 6, sa hodnotenie zameriava na výsledky. Vo výsledkových kritériách sa merajú vnímania toho, čo si naši zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o organizácii myslia. Zároveň organizácia disponuje internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery organizácia naplňa ciele, ktoré si pre seba môže organizácia stanoviť – dopady/dôsledky. Hodnotenie výsledkov vyžaduje odlišný súbor odpovedí, odpovede vo výsledkových kritériách sú založené na paneli hodnotenia výsledkov (pozri Bodové hodnotenie a Panely hodnotenia).

## Results

From Criterion 6 onwards, the focus of the assessment shifts from Enablers to Results. In the 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 vo vzťahu k občanovi/zákazníkovi****Definícia**

Výsledky, ktoré dosahuje organizácia vo vzťahu k spokojnosti občanov/zákazníkov s organizáciou, produktmi a službami, ktoré poskytuje.

**Kľúčové hľadiská**

Organizácie verejného sektora majú s verejnosťou komplexný vzťah. V niektorých prípadoch môže byť charakterizovaný ako vzťah so zákazníkmi, najmä v prípade priameho poskytovania služieb organizáciami verejného sektora, inokedy ho možno opísať ako vzťah s verejnosťou, keď je organizácia zainteresovaná do určovania a ovplyvňovania prostredia, v ktorom sa odohráva ekonomický a sociálny život. Keďže tieto dva prípady nie sú vždy jasne oddeliteľné, bude tento komplexný vzťah popisovaný ako vzťah s občanom/zákazníkom. Zákazníci/občania sú prijímatelia alebo používatelia výsledkov činnosti, produktov alebo služieb organizácií verejného sektora. Občania/zákazníci by mali byť spravidla definovaní najmä ako primárni užívatelia poskytovaných služieb, ale ich postavenie by nemalo byť obmedzené len na túto úlohu.

Organizácie verejnej správy poskytujú služby v súlade s miestnou a/alebo centrálnou vládou politikou a zodpovedajú za svoju činnosť politickým zainteresovaným stranám. Výkonnosť organizácie vzhľadom na plnenie zákonmi stanovených požiadaviek je vyjadrená v kľúčových výsledkoch výkonnosti (Kritérium 9). Politické ciele sú skôr stanovované národnými, regionálnymi a miestnymi reprezentantmi ako občanmi/zákazníkmi. Merania spokojnosti zákazníkov/občanov sa vzťahujú na oblasti, ktoré sú označované ako dôležité pre skupiny zákazníkov, a na to, čo organizácia môže zlepšiť v rámci konkrétnej oblasti služieb.

Pre všetky druhy organizácií verejného sektora je dôležité priamo merať spokojnosť svojich občanov/zákazníkov s ohľadom na celkový imidž organizácie, na produkty a služby, ktoré organizácia poskytuje, na otvorenosť organizácie a na rozsah zapojenia občanov/zákazníkov. Organizácie na zisťovanie úrovne spokojnosti bežne využívajú prieskum medzi občanmi/zákazníkmi, ale zároveň môžu používať aj iné doplnujúce nástroje, ako je oslovenie cieľových skupín alebo skupín používateľov.

Niektoré príklady informácií, ktoré je možné zbierať, zahŕňajú informácie o produktoch a službách, imidži organizácie, prospešnosti a priateľskosti zamestnancov.

**Criterion 6: Citizen/customer-oriented results****Definition**

The results the organisation is achieving in relation to the satisfaction of its citizens/customers with the organisation and the products/services it provides.

**Key implications**

Public sector organisations can have a complex relationship with the public. In some cases it can be characterised as a customer relationship - especially in the case of direct service delivery by public sector organisations - and in other cases may be described as a citizen relationship, where the organisation is involved in determining and enforcing the environment in which economic and social life is conducted. Since the two cases are not always clearly separable, this complex relationship will be described as a citizens/customers 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.

Public organisations deliver services according to local and/or central government policy and are held accountable for their performance to political stakeholders. Performance against statutory requirements is covered under organisational results (Criterion 9). Public policy targets are those set by national, regional and local governments which may or may not be citizens/customers driven. Citizens/customers satisfaction measures are normally based on areas that have been identified as important by customer groups and based on what the organisation is able to improve within its specific area of service.

It is important for all kinds of public sector organisations to directly measure the satisfaction of their citizens/customers with regard to the overall image of the organisation, the products and services the organisation provides, the openness of the organisation and the extent to which it involves citizens/customers. Organisations typically use citizen/customer questionnaires or surveys to record levels of satisfaction, but they may also use other complementary tools such as focus groups or user panels.

Some examples of information which may be collected include data on products and services, image of the organisation, politeness, helpfulness and friendliness of staff.

Posúďte, aké výsledky dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania občanov/zákazníkov cez

### 6.1. Výsledky meraní spokojnosti občana/zákazníka

*Príklady:*

- Výsledky týkajúce sa celkového imidžu organizácie (napr. priateľskosť a čestnosť konania, flexibilita a schopnosť riešenia konkrétnych situácií).
- Výsledky týkajúce sa zapojenia a účasti.
- Výsledky týkajúce sa dostupnosti (napr. stránkové/úradné hodiny a čakacie doby, jednokrokové služby).
- Výsledky týkajúce sa produktov a služieb (napr. kvalita, spoľahlivosť, zhoda s normami kvality, doba spracovania, kvalita poradenstva občanovi/zákazníkovi).

Pridajte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

### 6.2. Ukazovatele meraní, orientovaných na občanov/zákazníkov

*Príklady:*

Indikátory týkajúce sa celkového imidžu organizácie:

- Počet a doba spracovania sťažností (napr. vyhlásenia o prípadoch konfliktu záujmov).
- Rozsah dôvery verejnosti voči organizácii a jej službám alebo produktom.
- Čakacia doba.
- Doba vybavenia/poskytnutia služby.
- Rozsah vzdelávania zamestnancov vo vzťahu k efektívnemu zaobchádzaniu so vzťahmi k občanovi/zákazníkovi (napr. profesionálna a priateľská komunikácia a zaobchádzanie s občanmi/zákazníkmi).
- Indikátory/ukazovatele vyhovievania aspektom rôznosti a rodovej rovnosti.

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

### 6.1. Results of citizen/customer satisfaction measurements

*Examples:*

- Results regarding the overall image of the organisation (e.g. friendliness and fairness of treatment; flexibility and ability to address individual solutions).
- Results regarding involvement and participation.
- Results regarding accessibility (e.g. opening and waiting times, one-stop-shops).
- Results relating to products and services (e.g. quality, reliability, compliance with quality standards, processing time, quality of advice given to the customers/citizens).

Award a score using the Results Panel

### 6.2. Indicators of citizen/customer-oriented measurements

*Examples:*

Indicators regarding the overall image of the organisation

- Number and processing time of complaints (e.g. resolution of conflict of interest cases).
- Extent of public trust towards the organisation and its services or products.
- Waiting time.
- Handling/processing time of services delivery.
- Extent of employee training in relation to the effective handling of citizen/customer relationships (e.g. professionalism and friendly communication with, and treatment of, citizens/customers).
- Indicators of complying with diversity and gender aspects.

Indikátory týkajúce sa zapojenia:

- g. Rozsah zapojenia jednotlivých zainteresovaných strán do procesu navrhovania a poskytovania služieb a produktov a/alebo navrhovania procesov rozhodovania.
- h. Prijaté a zaznamenané odporúčania.
- i. Uplatňovanie a rozsah používania nových a inovatívnych spôsobov v jednaní s občanmi/zákazníkmi.

Indikátory týkajúce sa produktov a služieb:

- j. Dodržiavanie platných noriem kvality služieb (napr. charty občanov).
- k. Množstvo materiálov vrátených späť s chybami a/alebo prípady vyžadujúce kompenzáciu.
- l. Rozsah úsilia na zlepšenie dostupnosti, presnosti a transparentnosti informácií.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

Indicators regarding involvement

- g. Extent of involvement of stakeholders in the design and the delivery of services and products and/or the design of decision-making processes.
- h. Suggestions received and recorded.
- i. Implementation and extent of use of new and innovative ways in dealing with citizens/customers.

Indicators regarding products and services.

- j. Adherence to published service standards (e.g. citizens' charters).
- k. Number of files returned back with errors and/or cases requiring repeated processing/compensation.
- l. Extent of efforts to improve availability, accuracy and transparency of information.

Award a score using the Results Panel

**Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom****Definícia**

Aké výsledky organizácia dosahuje vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti a výkonnosti svojich zamestnancov.

**Kľúčové hľadiská**

Toto kritérium vyjadruje spokojnosť zamestnancov organizácie. Organizácie zvyčajne využívajú prieskumy zamestnancov na zistenie úrovne spokojnosti, ale zároveň môžu používať aj iné doplnujúce nástroje, ako je oslovenie cieľových skupín, rozhovory a posudky. Zároveň je možné overovať výkonnosť zamestnancov a úroveň rozvoja zručností.

Niekedy môžu vonkajšie obmedzenia limitovať slobodu konania organizácie v tejto oblasti. Obmedzenia, spôsob, ako ich organizácia prekonáva, alebo ako ovplyvňuje tieto obmedzenia, by malo byť jasne prezentované.

Pre všetky druhy organizácií verejného sektora je dôležité priamo zaznamenávať výsledky vo vzťahu k zamestnancom. Tieto výsledky sa týkajú názoru zamestnanca:

- na imidž organizácie a jej poslanie,
- na pracovné prostredie,
- na manažérstvo organizácie a systémy manažérstva,
- na možnosti kariérneho rozvoja, ako aj rozvoja osobných zručností,
- na poskytovanie produktov a služieb organizácie.

Organizácie by mali disponovať celým radom interných indikátorov výkonnosti vo vzťahu k zamestnancom, pomocou ktorých môžu merať výsledky, ktoré dosahujú vo vzťahu k cieľom a očakávaniam v oblasti celkovej spokojnosti zamestnancov, ich výkonnosti, rozvoja zručností, ich motivácie a úrovne ich zapojenia v organizácii.

**Criterion 7: People results****Definition**

The results the organisation is achieving in relation to the competence, motivation, satisfaction and performance of its people.

**Key implications**

This criterion addresses the satisfaction of all the people in the organisation. Organisations typically use people (employee) surveys to record satisfaction levels, but they may also use other complementary tools such as focus groups, termination interviews and appraisals. They may also examine the performance of people and the level of skills development.

Sometimes external constraints may limit the organisation's freedom in this area. The constraints and how the organisation overcomes or influences constraints should therefore be clearly presented.

It is important for all kinds of public sector organisations to directly record people results concerning the employees'

- image of the organisation and its mission,
- the working environment,
- the organisation's leadership and management systems,
- career development and the development of personal skills,
- the products and services the organisation provides.

Organisations should have a range of internal people-related performance indicators through which they can measure the results they have achieved in relation to targets and expectations in the areas of people overall satisfaction, their performance, the development of skills, their motivation and their level of involvement in the organisation.

Hodnotenie: Posúďte, aké výsledky organizácia dosahuje, aby splnila potreby a očakávania svojich zamestnancov cez

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

#### 7.1. Výsledky meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov

##### Príklady:

Výsledky týkajúce sa celkovej spokojnosti s:

- celkovým imidžom organizácie a celkovou výkonnosťou organizácie (pre spoločnosť, občanov/zákazníkov, iné zainteresované strany),
- úroveňou povedomia zamestnancov o konflikte záujmov,
- úroveňou zapojenia zamestnancov v organizácii a do napĺňania jej poslania.

Výsledky týkajúce sa spokojnosti s manažmentom a systémami manažérstva:

- Schopnosť vrcholového, stredného a líniového manažmentu riadiť organizáciu (napr. stanovovanie cieľov, pridelovanie zdrojov atď.) a komunikovať.
- Odmeňovanie individuálneho a tímového úsilia.
- Prístup organizácie k zmenám a modernizácii.

Výsledky týkajúce sa spokojnosti s pracovnými podmienkami:

- Pracovná atmosféra a kultúra v organizácii (napr. ako sa zaoberať konfliktom záujmov, uznávaním sťažností a personálnymi problémami).
- Prístup k sociálnym otázkam (napr. pružnosť pracovného času, zosúladenie práce s rodinným životom, osobnými záležitosťami a zdravím).
- Zabezpečenie rovnakých príležitostí, čestného jednanie a správania sa v organizácii.

Výsledky týkajúce sa motivácie a spokojnosti s kariérnym rozvojom a rozvojom zručností:

- Schopnosť manažmentu podporiť/propagovať stratégiu manažérstva ľudských zdrojov a systematický rozvoj kompetentností a vedomostí zamestnancov o cieľoch organizácie.
- Výsledky týkajúce sa ochoty zamestnancov akceptovať zmeny.

Prideľte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

#### 7.1. Results of people satisfaction and motivation measurements

##### Examples:

Results regarding overall satisfaction with:

- The overall image and the overall performance of the organisation (for society, citizens/customers, other stakeholders).
- The level of employees\_awareness of conflicts of interest.
- The level of employees\_involvement in the organisation and its mission.

Results regarding satisfaction with management and management systems:

- The organisation's top management and middle management ability to steer the organisation (e.g. setting goals, allocating resources, etc.) and communication.
- Rewarding individual and team efforts.
- The organisation's approach to innovation.

Results regarding satisfaction with working conditions:

- The working atmosphere and the organisation's culture (e.g. how to deal with conflict, grievances or personnel problems).
- The approach to social issues (e.g. flexibility of working hours, balance between work and personal matters, health).
- The handling of equal opportunities and fairness of treatment and behaviour in the organisation.

Results regarding motivation and satisfaction with career and skills development:

- The ability of the management to promote HRM-strategy and systematic competency development and the employees' knowledge about the goals of the organisation.
- Results regarding people's willingness to accept changes.

Award a score using the Results Panel

## 7.2. Indikátory, týkajúce sa výsledkov vo vzťahu k zamestnancom

*Príklady:*

- a. Indikátory týkajúce sa spokojnosti (napr. úroveň absencií a chorobnosti, úroveň fluktuácie pracovného personálu, množstvo sťažností).
- b. Výsledky týkajúce sa výkonnosti (napr. meranie produktivity, výsledky služobných hodnotení).
- c. Úroveň používania informačných a komunikačných technológií zamestnancami.
- d. Výsledky týkajúce sa rozvoja zručností (napr. účasť a úspešnosť vo vzdelávaní zamestnancov, efektívnosť vynakladania rozpočtu na vzdelávanie).
- e. Dôkaz o schopnosti jednať so zákazníkmi/občanmi a reagovať na ich potreby.
- f. Stupeň/úroveň rotácie zamestnancov vo vnútri organizácie (mobilita).
- g. Výsledky týkajúce sa motivácie a zapojenia (napr. miera reakcií na prieskumy personálu, počet návrhov inovácií, účasť v interných diskusných skupinách).
- h. Množstvo/frekvencia odmeňovania jednotlivcov a tímov.
- i. Počet nahlásených potenciálnych prípadov konfliktov záujmov.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

## 7.2. Indicators of people results

*Examples:*

- a. Indicators regarding satisfaction (e.g. levels of absenteeism or sickness, rates of staff turnover, number of complaints).
- b. Indicators regarding performance (e.g. measures of productivity, results of evaluations).
- c. Levels of using information and communication technologies by employees.
- d. Indicators regarding skills development (e.g. participation and success rates in training activities, effectiveness of training budgets).
- e. Evidence on the ability to deal with citizens/customers and to respond to their needs.
- f. Degree of employee rotation inside the organisation (mobility).
- g. Indicators regarding motivation and involvement (e.g. response rates for staff surveys, number of proposals for innovation, participation in internal discussion groups).
- h. Amount/frequency of rewarding individuals and teams.
- i. Number of reported possible conflict of interest cases.

Award a score using the Results Panel

## Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

### Definícia

Aké výsledky organizácia vo všeobecnosti dosahuje v oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní miestneho, národného a medzinárodného spoločenstva. To zahŕňa vnímanie prístupu organizácie ku kvalite života, k životnému prostrediu, k ochrane globálnych zdrojov a vlastných interných ukazovateľov efektívnosti príspevkov organizácie v prospech spoločnosti.

### Kľúčové hľadiská

Organizácie verejného sektora vplyvajú na spoločnosť vzhľadom na samotnú podstatu ich primárnej činnosti alebo prostredníctvom ich zákonného mandátu a výstupy týchto hlavných činností ovplyvňujú priamych a nepriamych prijímateľov. Tieto analýzy priamych dopadov na prijímateľov by sa mali odraziť na spokojnosti občanov/zákazníkov (kritérium 6) a kľúčových výsledkoch výkonnosti (kritérium 9).

Kritérium 8 meria plánované a neplánované vplyvy na spoločnosť, napr. globálne účinky politik organizácie za hranicami primárneho poslania/zákonného mandátu alebo hlavných činností. V tomto smere bude analýza zvažovať vplyvy odvodené z plánovaných cieľov rovnako ako neplánovaných následkov, napr. bočných efektov, ktoré môžu mať pozitívny alebo negatívny vplyv na spoločnosť.

Merania sa týkajú tak meraní vnímania, ako aj kvantitatívnych ukazovateľov.

Môžu sa týkať:

- ekonomického vplyvu,
- sociálnej dimenzie, napr. spoločensky znevýhodnení,
- kvality života,
- vplyvu na životné prostredie,
- kvality demokracie.

## Criterion 8: Society results

### Definition

The results the organisation is achieving in satisfying the needs and the expectations of the local, national and international community. This may include the perception of the organisation's approach and contribution to quality of life, the environment and the preservation of global resources and the organisations' own internal measures of its effectiveness in contributing to society.

### Key Implications

Public Sector organisations have an impact on society by the very nature of their primary business or statutory mandate, and the outputs of these core activities will affect direct and indirect beneficiaries. These analyses of the immediate effects on the beneficiaries should be presented in the citizen/ customer satisfaction (Cr. 6) and key performance results criteria (Cr. 9).

Criterion 8 will measure the intended or unintended impacts on society, i.e. the global effects of the organisation's policies beyond its primary missions/ statutory mandate or core activities. In this direction, the analysis will consider the impacts derived from planned objectives as well as the unintended consequences i.e. side effects which may have positive and/or negative effects on society.

The measures cover both qualitative measures of perception and quantitative indicators.

They can be related to

- economic impact
- social dimension e.g. disabled people
- quality of life
- impact on the environment
- quality of democracy.



Hodnotenie: Posúďte, čo organizácia dosiahla vo vzťahu k spoločnosti s ohľadom na

Assessment: Consider what the organisation has achieved in respect of impact on society, with reference to

### 8.1. Výsledky výkonnosti v spoločenskej oblasti vnímané zainteresovanými stranami

### 8.1. Results of societal measurements perceived by the stakeholders

*Príklady:*

- a. Všeobecné povedomie verejnosti o vplyve; ako výkonnosť organizácie ovplyvňuje kvalitu života občanov/zákazníkov.
- b. Všeobecná reputácia organizácie (napr. ako zamestnávateľ/prispievateľ miestnej/globálnej spoločnosti).
- c. Ekonomický vplyv na miestnu, regionálnu, národnú a medzinárodnú úroveň.
- d. Prístup k environmentálnym otázkam (napr. ochrana pred hlukom, znečistením ovzdušia).
- e. Environmentálny vplyv na spoločnosť na lokálnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni.
- f. Vplyv na spoločnosť s ohľadom na zodpovednosť na lokálnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni.
- g. Vplyv na spoločnosť, berúc do úvahy kvalitu demokratickej účasti na lokálnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni.
- h. Všeobecný pohľad verejnosti na otvorenosť a transparentnosť organizácie.
- i. Etické správanie sa organizácie.
- j. Druh pozornosti venovanej organizácii médiami.

Pridelíte bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

*Examples:*

- a. General public's awareness of the impact of how the organisation's performance affects the quality of citizens/customers' life.
- b. General reputation of the organisation. (e.g. as an employer/contributor to local/global society).
- c. Economic impact on society at the local, regional, national and international level.
- d. The approach to environmental issues (e.g. protection against noise, air pollution).
- e. Environmental impact on society at the local, regional, national and international level
- f. Impact on society with regard to sustainability at the local, regional, national and international level.
- g. Impact on society taking into account quality of democratic participation at the local, regional, national and international level.
- h. General public's view about the organisation's openness and transparency.
- i. Organisation's ethical behaviour.
- j. The tone of media coverage received.

Award a score using the Results Panel

### 8.2. Indikátory výkonnosti v spoločenskej oblasti stanovené organizáciou

### 8.2. Indicators of societal performance established by the organisation

*Príklady:*

- a. Vzťah s relevantnými predstaviteľmi, skupinami a predstaviteľmi komunity.
- b. Množstvo pozornosti, ktorú venujú médiá organizácii.
- c. Podpora venovaná spoločensky znevýhodneným občanom.
- d. Podpora venovaná integrácii a akceptácii etnických skupín.
- e. Podpora medzinárodným rozvojovým projektom.
- f. Podpora civilného záväzku občanov/zákazníkov a zamestnancov.
- g. Produktívna výmena vedomostí a informácií s ostatnými.

*Examples:*

- a. Relationship with relevant authorities, groups and community representatives.
- b. The amount of media coverage received.
- c. Support dedicated to socially disadvantaged citizens.
- d. Support for integration and acceptance of ethnic minorities.
- e. Support for international development projects.
- f. Support for civic engagement of citizens/customers and employees.
- g. Productive exchange of knowledge and information with others.

- h. Programy na prevenciu občanov/zákazníkov a zamestnancov pred zdravotnými rizikami a úrazmi.
- i. Aktivity organizácie na ochranu a udržiavanie zdrojov (napr. úroveň dodržiavania environmentálnych noriem, používanie recyklovaných materiálov, používanie ekologicky prijateľných druhov prepravy, redukovanie hluku, úrazov a negatívnych dopadov, redukovanie používania zdrojov, napr. vody, elektriny, plynu).

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

- h. Programmes to prevent citizens/customers and employees from health risks and accidents.
- i. Organisation activities to preserve and sustain the resources (e.g. degree of compliance with environmental standards, use of recycled materials, use of environmentally friendly modes of transport, reduction of nuisance, harms and noise, reduction in use of utilities e.g. water, electricity, gas).

Award a score using the Results Panel

**Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti****Definícia**

Výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k svojej stratégii a plánovaniu, týkajúce sa potrieb a požiadaviek rozličných zainteresovaných strán (napr. externé výsledky), a výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k jej manažérstvu a zlepšovaniu (interné výsledky).

**Kľúčové hľadiská**

Kľúčové výsledky výkonnosti sa vzťahujú k tomu, čo organizácia stanovila za podstatné a merateľné pre úspech organizácie v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Predstavujú schopnosť politik a procesov dosahovať ciele vrátane špecifických politických cieľov.

Kľúčové výsledky výkonnosti je možné rozdeliť na:

- 1) Externé výsledky: ukazovatele efektívnosti politik a služieb/produktov z hľadiska schopnosti zlepšovať podmienky priamych príjemcov: dosahovanie cieľov kľúčových činností z hľadiska výstupov – služieb a produktov – a dopadov/dôsledkov – účinkov hlavných činností organizácie na externé zainteresované strany (efektívnosť).
- 2) Interné výsledky: ukazovatele interného fungovania organizácie: jej manažérstva, zlepšovania a finančnej výkonnosti (účinnosť a hospodárnosť).

Tieto merania sú úzko prepojené s politikou a stratégiou (kritérium 2), partnerstvami a zdrojmi (kritérium 4) a procesmi (kritérium 5).

**Hodnotenie:** Posúďte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez

**9.1. Externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom****Príklady:**

- a. Rozsah, v ktorom sa ciele dosiahli z hľadiska výstupov (poskytovanie produktov alebo služieb) a výsledkov (dopad na spoločnosť).
- b. Zlepšenie kvality služieb alebo produktu poskytnutých s ohľadom na meranie výsledkov.
- c. Nákladová účinnosť (výstupy pri najnižších možných nákladoch).

**Criterion 9: Key performance results****Definition**

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

**Key implications**

Key performance results relate to whatever the organisation has determined are essential, measurable achievements for the success of the organisation in the short and longer term. They represent the capacity of policies and processes to reach goals and objectives including specific targets, which are politically driven.

Key performance results can be divided into:

- 1) External results: the measures of the effectiveness of policies and services/products in terms of the capacity to improve the condition of direct beneficiaries: the achievement of key activities' goals in terms of outputs – services and products – and outcomes – effects of the organisation's core activities on external stakeholders (effectiveness).
- 2) Internal results: the measures of the internal functioning of the organisation: its management, improvement and financial performance (efficiency and economy).

These measures are likely to be closely linked to policy and strategy (Criterion 2), partnerships and resources (Criterion 4) and processes (Criterion 5).

**Assessment:** Consider the evidence of defined goals achieved by the organisation in relation to

**9.1. External results: outputs and outcomes to goals****Examples:**

- a. The extent to which the goals are achieved in terms of output (delivery of products or services).
- b. Improved quality of service or product delivery with respect to measurement results.
- c. Cost efficiency (outputs achieved at the lowest possible cost).

- d. Výsledky kontrol a auditov.
- e. Výsledky účasti na súťažiach, ceny za kvalitu a certifikácii systému manažérstva kvality (Ceny za výnimočnosť – Benchmark).
- f. Výsledky benchmarkingových/bench learningových aktivít.
- g. Nákladová efektívnosť (výsledky dosiahnuté pri najnižších možných nákladoch).

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

## 9.2. Interné výsledky

### Príklady:

Výsledky v oblasti manažérstva a inovácie

- a. Dôkaz o zapojení všetkých zainteresovaných strán v organizácii.
- b. Výsledky uzatvorených partnerstiev a výsledky spoločných aktivít.
- c. Dôkaz o schopnosti uspokojovať a zosúladať potreby všetkých zainteresovaných strán.
- d. Dôkaz o úspechoch v zlepšovaní a inovácii organizačných stratégií, štruktúr a/alebo procesov.
- e. Dôkaz o zlepšenom využívaní informačných technológií (v manažérstve interných vedomostí a/alebo v internej a externej komunikácii a pri vytváraní kontaktov).
- f. Výsledky kontrol a auditov.
- g. Výkonnosť procesov.

Finančné výsledky

- h. Rozsah, v akom sa plnia rozpočty a finančné ciele.
- i. Rozsah alebo trend, v ktorých častiach sa organizácia spolieha na vlastné rozpočtové zdroje a na poplatky a príjmy z predaja služieb/tovaru.
- j. Dôkaz o schopnosti uspokojovať a vyrovnávať finančné záujmy zainteresovaných strán.
- k. Opatrenia na efektívne využívanie prevádzkových zdrojov.
- l. Výsledky finančných kontrol a auditov.

Pridel'te bodové hodnotenie podľa Panelu výsledkov

- d. Results of inspections and audits.
- e. Results of participation in competitions, quality awards and the quality management system certification. ( Excellence Awards – League table/Benchmark).
- f. Results of benchmarking/bench learning activities.
- g. Cost effectiveness (outcomes achieved at the lowest possible cost).

Award a score using the Results Panel

## 9.2. Internal results

### Examples:

Results in the field of management and innovation

- a. Evidence of involvement of all stakeholders in the organisation.
- b. Results of the establishment of partnerships and results of joint activities.
- c. Evidence of ability to satisfy and balance the needs of all the stakeholders.
- d. Evidence of success in improving and innovating organisational strategies, structures and/or processes.
- e. Evidence of improved use of information technology (in managing internal knowledge and/or in internal and external communication and networking).
- f. Results of inspections and audits.
- g. Process performance.

Financial results

- h. Extent to which budgets and financial targets are met.
- i. Extent or trend to which part the organisation relies on own fiscal resources and revenues from fees and earnings from selling services/goods.
- j. Evidence of ability to satisfy and balance the financial interests of all stakeholders.
- k. Measures of effective use of operating funds.
- l. Results of financial inspections and audits.

Award a score using the Results Panel

## Bodové hodnotenie a panely hodnotenia

### Prečo bodovať?

Stanoviť bodové hodnotenie 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 sú 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 vyskolených 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?

Novinkou modelu CAF 2006 je, že poskytuje dva spôsoby bodového hodnotenia. Klasické bodové hodnotenie je aktualizovanou verziou panelov hodnotenia modelu CAF 2002.

Bodové hodnotenie pre pokročilých je vhodné pre organizácie, ktoré majú záujem o detailnejšiu analýzu subkritérií. Toto hodnotenie umožňuje bodovať všetky fázy PDCA cyklu pre každé subkritérium. Cyklus PDCA je základom pre oba spôsoby bodového hodnotenia. V porovnaní s modelom CAF 2002, keď bol rozsah stupnice stanovený na 0 – -5 bodov, je v modeli CAF 2006 rozsah stupnice zmenený a stanovený na 0 – 100 bodov. Takéto stupnice sú často používané a všeobecne akceptované na medzinárodnej úrovni (napr. RADAR karta modelu výnimočnosti EFQM).

## CAF Scoring and Assessment panels

### Why score?

Allocating a score to each sub criterion and criterion of the CAF model has 4 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?

New in the CAF 2006 is that it provides two ways of scoring. The “classical” CAF scoring is the updated version of the CAF 2002 assessment panels. The “fine-tuned” CAF scoring is suitable for organisations that wish to reflect in more detail the analysis of the sub criteria. It allows you to score – for each sub criterion - all phases of the Plan Do Check Act (PDCA) cycle simultaneously.

The PDCA-cycle is the fundament of both ways of scoring. Compared to 2002 when the scale was set at 0-5, the scale has been revised and set at 0-100, this scale being more widely used and generally accepted at an international level.

## 1. Klasické bodové hodnotenie

Tento kumulatívny spôsob bodového hodnotenia napomáha organizácii oboznámiť sa s cyklom PDCA a nasmerovať ju cielene k manažérstvu kvality.

Bodové hodnotenie verzie modelu CAF 2002 je uvedené v stĺpci „verzia 2002.“ V paneli hodnotenia predpokladov sa úroveň označená PDCA (pozri Panel predpokladov – úroveň PDCA, bodové hodnotenie 91-100) dá dosiahnuť len vtedy, ak súčasťou cyklu trvalého zlepšovania sú bench learningové aktivity. V paneli hodnotenia výsledkov sa rozlišuje medzi trendom výsledkov a dosiahnutím cieľov.

### Panely hodnotenia 1

Úroveň/Fáza	PANEL PREDPOKLADOV 1	Bodové hodnotenie	Verzia 2002
-	V tejto oblasti nie sme aktívni. Máme veľmi obmedzené alebo žiadne informácie.	0 – 10	0
PLÁNUJ (P)	Máme plán činnosti pre túto oblasť.	11 – 30	1
REALIZUJ (D)	Implementujeme/vykonávame plánované činnosti.	31 – 50	2
KONTROLUJ (C)	Kontrolujeme/preskúmavame, či robíme správne veci správnym spôsobom.	51 – 70	3
KONAJ (A)	Na základe kontroly/preskúmania upravujeme naše činnosti, ak je to potrebné.	71 – 90	4
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	5

#### Pokyny:

- Vyberte si úroveň, ktorú dosahujete: Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj alebo PDCA. 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).
- Pridejte 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.

## 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.

The scores as defined in the CAF 2002 version are presented in the column “level 2002”.

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.

### Assessment panels 1

Phase	ENABLERS PANEL 1	Score	Level 2002
-	We are not active in this field We have no information or very anecdotal.	0 – 10	0
PLAN	We have a plan to do this.	11 – 30	1
DO	We are implementing/doing this.	31 – 50	2
CHECK	We check/review if we do the right things in the right way.	51 – 70	3
ACT	On the basis of checking/reviews we adjust if necessary.	71 – 90	4
PDCA	Everything we do, we plan, implement and adjust regularly and we learn from others. We are in a continuous improvement cycle on this issue.	91 – 100	5

#### 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.

PANEL VÝSLEDKOV 1	Bodové hodnotenie	Verzia 2002
Nemerajú sa žiadne výsledky a/alebo nie sú dostupné žiadne informácie.	0 – 10	0
Výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy a/alebo výsledky nenapĺňajú stanovené ciele.	11 – 30	1
Výsledky ukazujú mierny pokrok a/alebo niektoré stanovené ciele sú splnené.	31 – 50	2
Výsledky ukazujú rastúce trendy a/alebo väčšina stanovených cieľov je splnená.	51 – 70	3
Výsledky ukazujú podstatný pokrok a/alebo všetky stanovené ciele sú splnené.	71 – 90	4
Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Všetky stanovené ciele sú splnené. Porovnávaná s relevantnými organizáciami vo všetkých kľúčových oblastiach ukazujú pozitívne výsledky.	91 – 100	5

**Pokyny:**

- Pridelíte bodové hodnotenie od 0 do 100 pre každé subkritérium na stupnici rozdelenej na 6 úrovní (v súlade s panelom hodnotenia výsledkov modelu CAF 2002).
- Pre každú úroveň môžete brať do úvahy buď trend, alebo dosiahnutie cieľa alebo oboje.

**2. Bodové hodnotenie pre pokročilých**

Bodové hodnotenie pre pokročilých je paralelný spôsob bodového hodnotenia, 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.

RESULTS PANEL 1	Score	Level 2002
No results are measured and/or no information is available.	0 – 10	0
Results are measured and show negative trends and/or results do not meet relevant targets.	11 – 30	1
Results show flat trends and/or some relevant targets are met.	31 – 50	2
Results show improving trends and/or most of the relevant targets are met.	51 – 70	3
Results show substantial progress and/or all the relevant targets are met.	71 – 90	4
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	5

**Instructions:**

- Give a score between 0 and 100 for each sub criterion on a scale divided in 6 levels (corresponding to the results panel of the CAF 2002).
- For each level, you can take into account either the trend, either the achievement of the target or both.

**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 where improvement is mostly needed.
- The results panel shows you if you have to accelerate the trend or focus on the targets achievement.

Panely hodnotenia 2

PANEL PREDPOKLADOV 2								
Úroveň /Fáza	Stupnica	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepresvedčivých dôkazov, týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Presvedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnané s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí.	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaníach zainteresovaných strán. Plánovanie sa pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
REALIZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovedností a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.							
	Bodové hodnotenie			Oblasti zlepšovania				
KONTROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúvané 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							
Spolu								
BODOVÉ HODNOTENIE								

Assessment panels 2

Enablers PANEL 2								
PHASE	Scale	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
	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 organisations, 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 responsibilities and diffused throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.							
	Score			Areas of improvement				
CHECK	Defined processes are monitored 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							
Total/400								
SCORE/100								



**Pokyny pre hodnotenie každého subkritéria:**

- Prečítajte si definíciu každej úrovne/fázy v Paneli hodnotenia predpokladov 2 (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj);
- Nájdite dôkaz o silných a slabých stránkach a komplexne posúďte každú fázu/úroveň označením v príslušnom políčku panelu hodnotenia. Tento komplexný úsudok môže byť doplnený konkrétnymi príkladmi alebo dôkazmi 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.
- Zrátajte súčet všetkých 4 bodových hodnotení fáz/úrovní a vydeľte ho 4 s cieľom vypočítať počet dosiahnutých bodov zo 100 možných pre každé subkritérium. Toto bodové hodnotenie by malo byť hodnoverné a konzistentné, napr. celkové bodové hodnotenie by nemalo prekročiť 40, ak niektorá zo 4 hodnotených fáz (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj) bola hodnotená bodovou hodnotou menej alebo rovnou 20. Bodové hodnotenie by nemalo prekročiť 60, ak niektorá z fáz je hodnotená menej ako 30.

**PRÍKLAD bodového hodnotenia pre pokročilých: Predpoklady subkritérium 1.1:**  
Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia organizácie, aby poskytli organizácii smer tým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty

*Syntéza dôkazov získaných samohodnotením (štartovací 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.*
- 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 manažerstve kvality, hlavne jedného venovaného modelu CAF. Následne bolo prijaté rozhodnutie vykonať interné 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*

**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 4 phases and calculate the average for each phase.
- Calculate the sum of the four phase scores and divide by 4 in order to obtain a score on 100 for the enabler sub criterion. This score should be plausible and consistent e.g. total scoring should not exceed 40 if any of the four evaluation criteria (Plan, Do, Check, Act) is lower than or equal to 20. It should not exceed 60 if any of the criteria is lower than 30.

**EXAMPLE of a fine-tuned scoring: Enablers – sub criterion 1.1:**  
Provide direction to the organisation by developing its mission, vision and values

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

- 1.1.a. – *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.*
- 1.1.b – *Nothing has been done yet in the area of values statement and code of conduct.*
- 1.1.c – *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*

*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 preskúmané 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.

*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.*





1.1.d – *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 organization.*

The above findings have been placed in the following 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 evidences collected during the sub criterion assessment to a global sub criterion scoring. And a way to guide the discussion in the consensus meeting.

PANEL PREDPOKLADOV 2 – bodové hodnotenie subkritéria 1.1										
Úroveň /Fáza	Stupnica	Subkritériá								
		0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100			
	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepresvedčivých dôkazov, týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Presvedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnané s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí.			
PLÁNUJ		1b	1a 1d							
			30						30	
REALIZUJ		1b 1d	1c	1a						
			20						20	
KONTROLUJ				1d						
				40					40	
KONAJ			1d							
			30						30	
		Spolu								120
		BODOVÉ HODNOTENIE								30

Enablers PANEL 2 – Scoring 1.1.										
PHASE	Scale	Evidence	Scoring							
			0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100		
		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 organisations, related to all areas.			
PLAN		1b	1a 1d							
			30						30	
DO		1b 1d	1c	1a						
			20						20	
CHECK				1d						
				40					40	
ACT			1d							
			30						30	
		Total/400								120
		SCORE/100								30

PANEL VÝSLEDKOV 2						
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 porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie						
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajú stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie						
Spolu						
Bodové hodnotenie						





**Pokyny**

- Posúďte zvlášť trend vašich výsledkov za posledné 3 roky a dosiahnuté ciele za posledný rok.
- Pridel'te bodové hodnotenie trendu od 0 do 100 na stupnici rozdelenej na 6 úrovní.
- Pridel'te bodové hodnotenie dosiahnutým cieľom za posledný rok na stupnici od 0 do 100 rozdelenej na 6 úrovní.
- Vypočítajte súčet bodových hodnotení za trendy a dosiahnuté ciele a vydel'te 2 s cieľom získať počet bodov zo 100 možných pre subkritérium výsledkov.

*PRÍKLAD bodového hodnotenia pre pokročilých: Výsledky – subkritérium 9.1:*  
 Posúďte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom

*Syntéza dôkazov získaných samohodnotením (štartovací bod pre plánovanie zlepšovania a základ pre bodové hodnotenie).*

*Pri príprave strategického stretnutia začiatkom roku bola vypracovaná správa pre vrcholový manažment o kľúčových výsledkoch výkonnosti za posledný rok s cieľom optimalizovať strategické plánovanie na budúci rok. Záver tejto správy bol jasný: ciele výkonnosti boli naplnené viac než na 50 %, čo je v porovnaní s predchádzajúcim rokom 10 % nárast. Ocenenie týchto záverov bolo veľmi adresné a umožnilo živú diskusiu medzi členmi vrcholového manažmentu.*

RESULTS PANEL 2						
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						
Total/200						
Score/100						





**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.
- Calculate the sum for the trends and targets achievement and divide by 2 in order to obtain a score on 100 for the result sub criterion.

*EXAMPLE of a fine-tuned CAF scoring: Results– sub criterion 9.1:*  
 Key performance results. External results.

*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 last year a progress of 10% was established. The appreciation of these conclusions were far from anonymous and gave way to intensive discussions among the members of the board.*

PANEL VÝSLEDKOV 2 – bodové hodnotenie subkritéria 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 porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie			45			
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajú stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie				65		
Spolu						110
Bodové hodnotenie						55

RESULTS PANEL 2 – Scoring 9.1							
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			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			
						Total/200	110
						Score/100	55

## Postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF

Proces samohodnotenia 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 samohodnotenia. Základným východiskom je chápanie samohodnotenia ako projektu, tzn. s presne stanoveným začiatkom, termínom ukončenia, pridelenými zdrojmi (ľudskými, finančnými a inými) a zodpovednými osobami.

V tejto kapitole je zadefinovaných 10 krokov procesu samohodnotenia, ktoré sú považované za vhodné pre väčšinu organizácií.

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

### *Fáza 1 – Začiatok cesty s modelom CAF*

#### **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 vlastnickeho vzťahu je nevyhnutné získať jednoznačné rozhodnutie vrcholového manažmentu prostredníctvom cieľenej diskusie so zainteresovanými stranami. Toto rozhodnutie potom jasne demonštruje ochotu vrcholového manažmentu byť aktívne zapojený do procesu prostredníctvom:

- uznania pridanej hodnoty samohodnotenia,
- zabezpečenia otvorenej mysle,
- rešpektu k výsledkom,
- pripravenosti k následnému začatiu zlepšovania.

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

## Guidelines to improving organisations using CAF

The process of self-assessment 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 process of self-assessment will be.

In this chapter we have identified a 10 step self-assessment process 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 self-assessment 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.

### *Phase 1 – The start of the CAF journey*

#### **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 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 recognizing

- the added value of the self-assessment,
- guaranteeing the openness of mind,
- respect for the results,
- 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.

Vedomosti 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 2005 – Najdôležitejšie prínosy samohodnotenia podľa modelu CAF**

Prieskum medzi používateľmi modelu CAF z roku 2005 ukázal, že hlavné prínosy samohodnotenia zahŕňajú:

- efektívnu identifikáciu silných stránok organizácie a oblastí, kde je potrebné realizovať zlepšovanie,
- identifikáciu relevantných aktivít na zlepšovanie,
- zvýšené povedomie a komunikáciu v organizácii,
- zamestnanci sa začali zaujímať o manažérstvo kvality.

V súvislosti s ostatnými nástrojmi komplexného manažérstva kvality používateľa modelu CAF konštatovali, že model CAF je jednoduché používať pri nízkych nákladoch a je dobre prispôsobený verejnemu sektoru.

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](http://www.eipa.eu)) 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.

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 2005 - The most important benefits of a CAF self-assessment**

The CAF users' survey of 2005 shows that major benefits of a self-assessment include:

- Effective identification of the strengths of the organisation and the areas where improvement has to be made
- Identification of relevant improvement actions
- Increased level of awareness and communication throughout the organisation
- People started to become aware and interested in quality issues

In relation to other TQM tools the CAF users generally find CAF to be easy to use, low cost and well adapted to the public sector.

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](http://www.eipa.eu)) 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 are willing to share their experience.

In order for the people of 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 from 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 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 also potentially benefit from changes regarding some of the areas of improvement that may be identified.

### Úvodné plánovanie samohodnotenia

Proces plánovania môže začať, ak bolo rozhodnuté vykonať samohodnotenie. Jednou zo základných častí tohto rozhodnutia 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: 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 kritérií:

- množstva času, ktorý chce bodovému hodnoteniu venovať,
- úrovne skúseností a vyspelosti.

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:

1. Detailné naplánovanie projektu vrátane jeho komunikácie.
2. Komunikácia a konzultácie so všetkými zainteresovanými stranami o projekte.
3. Organizovanie školení CAF tímu.
4. Zhromažďovanie potrebných dokumentov a dôkazov.
5. Aktívna účasť na práci CAF tímu.
6. Pomáhanie procesu hľadania konsenzu.
7. Spracovanie záverečnej verzie samohodnotiacej správy.
8. 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 vedomosti a dôveru vrcholového manažmentu a zamestnancov organizácie, je jedným z kľúčových manažérskych rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú kvalitu a výsledok samohodnotenia. Vhodné školenia o projektovom manažerstve sú dostupné na národnej i európskej úrovni.

### 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 in this – that 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,
- on the level of experience and maturity.

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:

- 1 Detailed planning of the project, including the communication process;
- 2 Communication and consultation with all stakeholders regarding the project;
- 3 Organising training of the self-assessment group;
- 4 Gathering of supporting documents and evidence;
- 5 Active participation in the self-assessment group;
- 6 Facilitation of the consensus process;
- 7 Editing of the self-assessment report;
- 8 Supporting the management in prioritising actions and out-lining 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 and 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.



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,
- Informačné centrum modelu CAF v EIPA.

## 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 sa plniacim proroctvom, keďže sa dá očakávať určitá miera neochoty stredného manažmentu a ostatných zamestnancov, byť plne zainteresovanými alebo zapojenými do projektu.

### **Prieskum 2005 – Význam komunikácie pre vytvorenie vlastníckeho vzťahu zamestnancov k projektu samohodnotenia je vo všeobecnosti podceňovaný**

Dôležitým záverom posledného prieskumu medzi používateľmi modelu CAF je zistenie, že nestanovili dostatočne priority komunikácie vo vzťahu k zamestnancom počas projektu. Poučenie pre budúcnosť: jedným z hlavných potenciálnych prínosov modelu CAF pre organizáciu je zvýšenie úrovne povedomia a komunikácie v rámci organizácie. Ale toto je možné dosiahnuť len vtedy, ak manažment a zamestnanci, zodpovední za samohodnotenie podľa modelu CAF, sú aktívni od samotného začiatku a komunikujú o zámere a potenciálnych prínosoch samohodnotenia a zapájajú zamestnancov a stredný manažment organizácie.

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 early in the familiarisation of the model, it can later be an obstacle in the process of self-assessment. 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,
- the CAF Resource Centre at EIPA.

## 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 of 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 and 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 a reluctance from middle managers and other people to be fully committed or involved.

### **Survey 2005 – The importance of communication to create ownership by the employees is generally underestimated**

An important conclusion of the latest CAF users’ survey is that the users of CAF find that they have generally not prioritised sufficiently 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 realized 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.

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.

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 prepojené so strategickým plánovaním organizácie.
4. Ako je prepojené (napr. ako 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*

#### **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.

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.

So 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) 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,
- tools.

### *Phase 2 – Self-Assessment Process*

#### **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 an effective 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.

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 vlastnicky 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.

## 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.

The experience of the CAF users shows that groups are composed with between 5 – 20 participants. However, in order to secure an effective and relatively informal working style, groups 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,
- 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 to 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.

## Step 4 ORGANISE TRAINING

### Information and training of management

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

## Informovanie a vzdelávanie CAF tímu

CAF tímu musí byť jasne predstavený model CAF ako taký a vysvetlená podstata a ciele 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.

## 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.

## 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 behaviours 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 afterwards - 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.

## 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 overview their findings and score each sub criterion, according to the scoring panel that has been chosen.

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 striktné 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.

Dôkladná príprava tohto stretnutia, organizovaného projektovým manažérom/garantom, metodikom a jednotlivými členmi tímu, je zárukou hladkého priebehu stretnutia bez časových strát. V rámci prípravy stretnutia býva obvykle využité nasledovné rozdelenie úloh:

#### *Projektový manažér/garant má najmä:*

- zabezpečiť prístup k potrebným dokumentom a informáciám v organizácii,
- zorganizovať stretnutie CAF tímu,
- zabezpečiť komunikáciu o samohodnotení na úrovni vrcholového manažmentu,
- vytvoriť členom CAF tímu podmienky na vykonanie samohodnotenia,
- aktívne sa zúčastniť na práci CAF tímu,
- napomáhať procesu hľadania konsenzu.

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, 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.

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

**Metodik má najmä:**

- zhrmaždiť všetky individuálne samohodnotenia,
- vytvoriť z týchto podkladov ucelenú samohodnotiacu správu (prvý návrh),
- po dosiahnutí konsenzu pripraviť konečnú verziu samohodnotiacej správy.

**Členovia CAF tímu majú najmä:**

- spracovať individuálne samohodnotenie za pridelené kritériá/kritérium/subkritérium,
- oboznámiť sa s prvým návrhom ucelenej samohodnotiacej správy,
- bodovo ohodnotiť všetky subkritériá,
- poskytnúť metodikovi súčinnosť pri príprave konečnej verzie samohodnotiacej správy.

**Sekretariát má najmä:**

- zabezpečiť distribúciu prvého návrhu samohodnotiacej správy všetkým členom CAF tímu,
- zabezpečiť podporu všetkým členom CAF tímu (napr. zhrmaždenie a spracovanie dodatočných dokumentov a informácií),
- zaznamenávať počas stretnutia výstupy a námety z diskusie,
- zaznamenávať výsledné bodové hodnotenie,
- organizačne zabezpečiť stretnutie.

**Prieskum 2005 – Pridaná hodnota diskusií**

Všeobecne platí, že postup tvorby záverov bol ten istý, ako bolo možné pozorovať v prieskume roku 2003: väčšina konsenzov bola dosiahnutá po diskusiách. Samotná diskusia je veľmi často považovaná za skutočnú pridanú hodnotu samohodnotenia. Keď sa dosiahne konsenzus, výsledok je oveľa viac než len prostá sumarizácia individuálnych názorov. Odráža spoločné videnie reprezentatívnej skupiny a týmto spôsobom koriguje a presahuje subjektívne individuálne názory. Objasňujúce dôkazy. Vyjadrenie odôvodnení rozličných pohľadov na silné a slabé stránky je často hodnotené ako dôležitejšie než samotné 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.

**Survey 2005 – The added value of discussions**

Overall, the practice of coming to conclusions was the same as observed in 2003: the majority 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 than 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 evidences 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.

Úlohou príkladov je detailnejšie vysvetliť obsah subkritérií s cieľom:

1. Zistiť, ako organizácia spĺňa požiadavky vyjadrené v subkritériu.
2. Poskytnúť pomoc pri identifikácii dôkazu.
3. 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 prieskumu 2005 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 navrhnuť ideálny časový harmonogram pre samohodnotenie podľa modelu CAF, vzhľadom na množstvo rôznych okolností, ktoré ovplyvňujú priebeh samohodnotenia. To zahŕňa napr. zábery 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 vytvorení 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. Navyše sa môže zmeniť situácia medzi začiatkom projektu a jeho ukončením. V takomto prípade ani samohodnotiaci 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.

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

- 1 explore how the administration answers the requirements expressed in the sub criterion;
- 2 provide assistance in identifying evidence; and
- 3 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, based on the survey 2005, 2 to 3 days seems to be rather short to do a reliable self-assessment whilst 10 days or more is too long. It is difficult to suggest an ideal time schedule for a CAF self-assessment as there are too many variables which include the objectives of management, the time, resources and expertise available for investment, the availability of data, stakeholder time and information and political pressures. However to the majority of organisations a duration of up to 5 days is the norm. This includes individual assessment and consensus meeting(s).

The large majority of organisations completed the whole CAF application process in 3 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 stay 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 therefore updating data and information is part of that process.

**Krok 6 NAPIŠTE SAMOHODNOTIACU SPRÁVU**

Záverečná verzia samohodnotiacej správy musí rešpektovať štruktúru modelu CAF (pozri schému A) a skladá sa z nasledujúcich častí:

1. **Popis stavu organizácie** s identifikáciou silných stránok a oblasti na zlepšovanie pre každé subkritérium vrátane relevantných dôkazov.
2. **Bodové hodnotenie**, ktoré je stanovené na základe príslušného panelu bodového hodnotenia.
3. **Návrhy aktivít zlepšovania.**

Aby mohla byť samohodnotiacia 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 objektívnosti samohodnotiacej správy. Ak bola dobre zvládnutá komunikácia medzi CAF tímom a vrcholovým manažmentom (hlavná úloha projektového manažéra/garanta), potom by nemali nastať pri akceptácii správy problémy. 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.

*Fáza 3 – Plán zlepšovania (akčný plán zlepšovania CAF)/určenie priorít***Krok 7 ZOSTAVTE PLÁN ZLEPŠOVANIA****Prieskum 2005: Nedostatok meraní**

Veľa organizácií narazilo na problémy počas prvej implementácie modelu CAF. Nedostatok meraní spôsobil hlavný problém v mnohých organizáciách verejnej správy podstupujúcich samohodnotenie po prvýkrát. Dôsledkom bolo často vytvorenie systému meraní ako prvej zlepšovacej aktivity.

Projekt 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.

**Step 6 DRAW UP A REPORT DESCRIBING THE RESULTS OF SELF-ASSESSMENT**

A typical self-assessment report should follow the structure of CAF (as showed in scheme A) and consist at least of the following elements:

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

In order to use the report as basis for improvement actions it is crucial that Senior Management officially accepts the self-assessment report, 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.

*Phase 3 – Improvement plan/prioritisation***Step 7 DRAFT AN IMPROVEMENT PLAN****Survey 2005: 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 doing 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.



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, tiež je založený na dôkazoch a údajoch poskytnutých samotnou organizáciou a čo je najdôležitejšie, z hľadiska zamestnancov organizácie.
3. Vychádza zo silných stránok, poukazuje na slabé stránky organizácie a reaguje na každú z nich vhodnou zlepšovacou aktivitou.

### 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 (stratégia/stanovenie 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 zatriedí tieto nápady na zlepšovanie podľa jednotlivých tém.
2. Zanalyzuje oblasti na zlepšovanie a navrhované nápady následne sformuluje do zlepšovacích aktivít berúc do úvahy strategické ciele organizácie.
3. Stanoví priority zlepšovacích aktivít s použitím dohodnutých kritérií na určenie ich dopadu (nízky, stredný, vysoký) na oblasti pre zlepšovanie, ako sú:
  - strategický význam aktivity (kombinácia dopadu na zainteresované strany, dopadu na výsledky organizácie, interná/externá viditeľnosť),
  - jednoduchosť implementácie aktivít (berúc do úvahy ich stupeň obtiažnosti, potrebné zdroje a rýchlosť realizácie).
4. Pridelenie zodpovednosti za každú aktivitu ako aj harmonogram realizácie, vrátane potrebných zdrojov (pozri schému B).

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

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 integrated systematic action planning for the whole span of the organisations 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 vital - from the aspect of the people of 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 2 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 & identifies the necessary resources (cf. scheme B).

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

Ďalším spôsobom stanovenia priorít môže byť kombinácia:

- úrovně bodového hodnotenia kritéria alebo subkritéria, ktoré poskytuje prehľad o výkonnosti organizácie v daných oblastiach,
- 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“).

Dobrym nápadom je zapojiť zamestnancov, ktorí sa zúčastnili na samohodnotení do zlepšovacích aktivít. Osobne to považujú za odmenu a posilňuje to ich sebadôveru a morálku. Môžu sa tiež stať priekopníkmi ďalších zlepšovacích iniciatív.

#### Prieskum 2005 – Členovia CAF tímu

Členovia CAF tímu častokrát investovali do samohodnotenia veľa energie, mimo svojej bežnej práce. Často začínali prácu v CAF tíme s pochybnosťami o účelnosti samohodnotenia, zainteresovanosti vrcholového manažmentu, riziku otvoreného a čestného dialógu atď. Po čase, keď videli, že veci sa berú vážne, ich motivácia a aj entuziazmus rástol a na konci prebrali na seba plnú zodpovednosť za výsledky. Títo zamestnanci majú potenciál stať sa najmotivovanejšími kandidátmi na tímy zlepšovania a mali by byť vnímaní 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.

## Krok 8 KOMUNIKUJTE O PLÁNE ZLEPŠOVANIA

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 samohodnotiacia 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

One way to prioritise is to combine:

- the level of scoring per criterion or sub criterion which gives an idea of the organisations' performance in all fields,
- 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.

#### Survey 2005 - 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 besides their usual daily work. Very often they start their work in the SAG with some suspicion about the usefulness of the task, the engagement 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 raise 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.

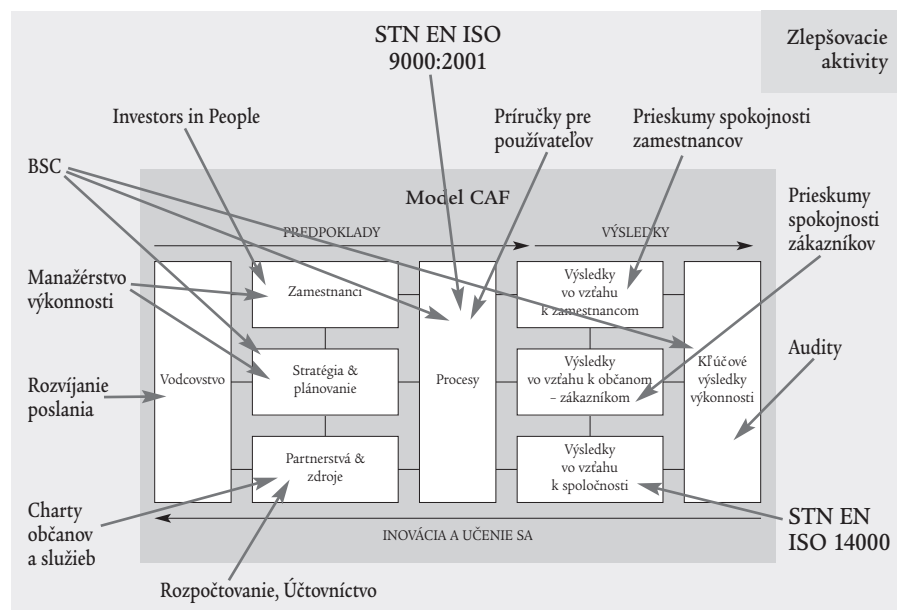
## Step 8 COMMUNICATE THE IMPROVEMENT PLAN

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 makes 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

ďalšie zlepšovanie. Je veľa príkladov organizácií, ktoré považujú svoje silné stránky za samozrejme a zabúdajú, alebo dokonca nevedia, aké dôležité je oceniť úspech.

### 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 kritériá modelu. Tieto príklady sú uvedené nižšie.



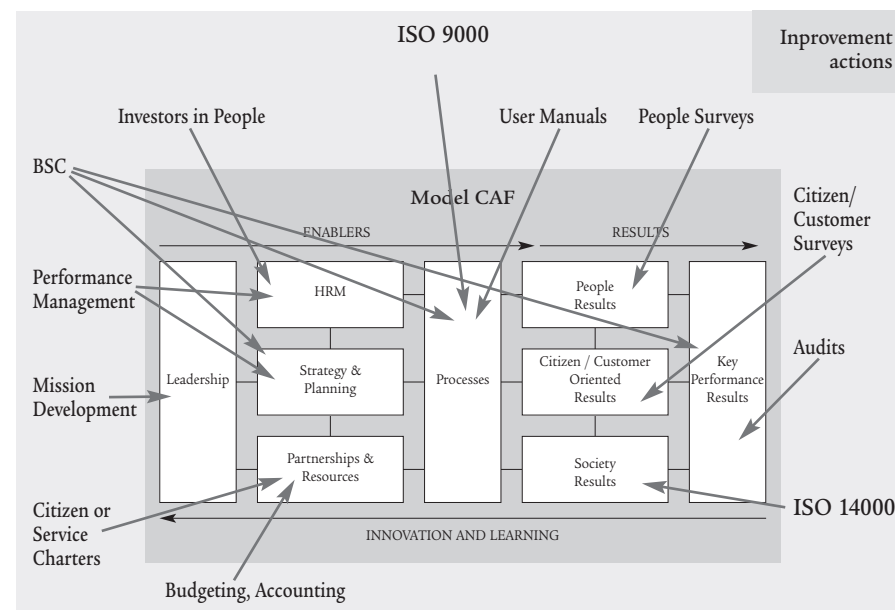
Implementácia týchto aktivít zlepšovania musí byť založená na vhodnom a dôslednom prístupe, vrátane monitorovania a hodnotenia. Termíny a požadované výsledky majú byť zrozumiteľné, majú byť určené osoby zodpovedné za každú aktivitu a pre náročnejšie aktivity majú byť pripravené alternatívne scenáre.

Každý proces manažérstva kvality musí byť založený na pravidelnom monitorovaní implementácie a hodnotení výstupov a dopadov. Monitorovanie umožňuje prispôbovanie počas implementácie, následné hodnotenie (výsledky a dopady) toho, čo sa dosiahlo a aký bol celkový dopad. Je nevyhnutné stanoviť spôsoby merania výkonnosti aktivít (indikátory

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 sometimes forgetting, or even not realising, how important it is to celebrate success.

### 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 below.



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

výkonnosti, kritériá úspechu, atď.). Organizácie môžu pri manažérstve zlepšovacích aktivít využívať cyklus PDCA. Pre maximalizáciu prínosov zlepšovacích aktivít musia 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 (EFQM Levels of Excellence - [www.efqm.org](http://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.

**Prieskum 2005 – Model CAF ako úvod do komplexného manažérstva kvality**

Prieskum ukázal, že používanie nástrojov kvality alebo manažérstva kvality bolo predtým, ako používatelia aplikovali model CAF, obmedzené. Najpoužívanejšie sú prieskumy spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, externé a interné audity, normy STN EN ISO 9000:2001 s alebo bez certifikácie, projektové manažerstvo a BSC. Ambícia používať tieto nástroje vo zvýšenej miere je do budúcnosti veľmi vysoká.

**Krok 10 NAPLÁNUJTE ĎALŠIE SAMOHODNOTENIE**

Využitie cyklu PDCA pre manažerstvo 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.

**Prieskum 2005 – Model CAF sa vo všeobecnosti aplikuje každé dva roky**

Organizácie súhlasia s tým, že na to, aby sa stala organizácia efektívnou, musí byť model CAF aplikovaný niekoľkokrát. Uprednostňuje sa použitie modelu CAF každé dva roky (44%). Investície do samohodnotenia a čas potrebný na dosiahnutie výsledkov počas zlepšovacích aktivít podporuje tento názor.

measure the performance of the actions (performance indicators, success criterion, etc). Organisations could use the Plan-Do-Check and Act cycle (PDCA) 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 a recognition from EFQM Levels of Excellence ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

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

**Survey 2005 - CAF as an introduction to TQM**

The study shows that the use of quality or management instruments was limited before users applied CAF. Most used are customer and employees satisfaction surveys, external and internal audits, ISO 9000 /2000 standard(s) with and without certification, project management and BSC. The ambition to use more of these tools in the future is very high.

**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 things that 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.

**Survey 2005 – CAF is generally repeated every 2nd year**

The organisations consent that in order to be effective, the CAF has to be applied several times. There is a preference towards the use of CAF every 2 years (44%). The investments in the exercise and the time needed to generate results in the improvement actions support this view.

**10 krokov, ako zlepšiť organizácie verejnej správy podľa modelu CAF***Fáza 1 – Začiatok cesty s modelom CAF***Krok 1 Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie**

- zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu založené na konzultácii s organizáciou,
- stanovte rozsah a spôsob vykonania samohodnotenia,
- vyberte si panel bodového hodnotenia,
- vymenujte projektového manažéra/garanta samohodnotenia.

**Krok 2 Komunikujte samohodnotenie**

- vytvorte a implementujte komunikačný plán,
- podporujte zapojenie zamestnancov do samohodnotenia,
- komunikujte so všetkými zainteresovanými stranami počas jednotlivých fáz samohodnotenia.

*Fáza 2 – Proces samohodnotenia***Krok 3 Vytvorte jeden alebo viaceré CAF tímy**

- rozhodnite o počte CAF tímov,
- vytvorte CAF tím, ktorý je schopný zhodnotiť celú organizáciu zo všetkých hľadísk podľa súboru kritérií,
- určite metodika/metodikov CAF tímu/tímov,
- rozhodnite, či člen manažmentu bude členom CAF tímu.

**Krok 4 Zorganizujte školenie**

- zorganizujte informovanie a vzdelávanie manažmentu,
- zorganizujte informovanie a vzdelávanie CAF tímu,
- projektový manažér/garant samohodnotenia poskytne zoznam všetkých relevantných dokumentov,
- určite kľúčové zainteresované strany, dodávané produkty a služby, definujte kľúčové procesy.

**Krok 5 Vykonajte samohodnotenie**

- vykonajte individuálne samohodnotenie,
- vykonajte tímové hodnotenie – dosiahnite konsenzus,
- vykonajte bodové hodnotenie.

**Ten step to improve organisations with CAF***Phase 1 – The start of the CAF journey***Step 1 Decide how to organise and plan the self-assessment (SA)**

- Assure a clear management decision in consultation with the organisation
- Define the scope and the approach of the SA
- Choose the scoring panel
- Appoint a project leader

**Step 2 Communicate the self-assessment project**

- Define and implement a communication plan
- Stimulate involvement of the staff in the SA
- Communicate during the different phases to all the stakeholders

*Phase 2 – Self-Assessment Process***Step 3 Compose one or more self-assessment groups**

- Decide on the number of self assessment groups
- Create a self assessment group that is relevant for the whole organisation in all its aspects, respecting a set of criteria
- Choose the chair of the group(s)
- Decide if the manager should be part of the self assessment group

**Step 4 Organise training**

- Organise information and training of the management team
- Organise information and training of the self-assessment group
- The project leader provides a list with all relevant documents
- Define the key stakeholders, the products and services that are delivered and the key processes

**Step 5 Undertake the self-assessment**

- Undertake individual assessment
- Undertake consensus in group
- Score

**Krok 6 Napíšte samohodnotiacu správu**

- zostavte samohodnotiacu správu v stanovenej štruktúre,
- predložte samohodnotiacu správu na interné pripomienkové konanie,
- zostavte konečnú verziu samohodnotiacej správy,
- predložte samohodnotiacu správu vrcholovému manažmentu.

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

**Krok 7 Zostavte akčný plán zlepšovania CAF založený na prijatej samohodnotiacej správe**

- určite priority zlepšovacích aktivít,
- rozložte aktivity do reálneho časového rámca,
- integrujte akčný plán zlepšovania CAF do bežného procesu strategického plánovania.

**Krok 8 Komunikujte o akčnom pláne zlepšovania CAF**

- zverejnite samohodnotiacu správu (napr. na intranete, prípadne webovej stránke),
- zverejnite akčný plán zlepšovania CAF (napr. na intranete, prípadne webovej stránke),
- zverejňujte priebežne výsledky monitorovania plnenia akčného plánu CAF,
- vedte otvorený dialóg so zainteresovanými stranami o ich vnímaní realizácie akčného plánu CAF.

**Krok 9 Realizujte akčný plán zlepšovania CAF**

- určite dôsledný postup monitorovania a hodnotenia zlepšovacích aktivít, založený na cykle PDCA,
- určite zodpovednú osobu pre každú aktivitu,
- implementujte vhodné manažérske nástroje na permanentnej báze.

**Krok 10 Naplánujte ďalšie samohodnotenie**

- zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu, založené na skúsenostiach z predchádzajúceho samohodnotenia,
- komunikujte toto rozhodnutie so zainteresovanými stranami,
- stanovte časový horizont vykonania samohodnotenia, berúc do úvahy prepojenie samohodnotenia s procesom strategického plánovania organizácie,
- nezabudnite na školenia nových členov CAF tímu, nových členov vrcholového manažmentu.

**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**

- Prioritize improvement actions
- Differentiate the actions within realistic time scales
- Integrate the action plan in the normal strategic planning process

**Step 8 Communicate the improvement plan****Step 9 Implement the improvement Plan**

- Define a consistent approach of monitoring and assessing the improvement actions, based on the Plan-Do-Check-Act cycle
- Appoint a responsible person for each action
- Implement the appropriate management tools on a permanent basis

**Step 10 Plan next self-assessment**

- Evaluate the improvement actions by a new self-assessment

Schéma A – Vzor samohodnotiaceho hárku pre klasické bodové hodnotenie

<b>Kritérium 1: Vodcovstvo</b>
<b>Hodnotenie kritéria 1</b>
Posúďte dôkaz o tom, čo robia vodcovia/vrcholový manažment organizácie, aby:

<b>Subkritériá</b>
1.1. Poskytli organizácii smer tým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty
1.2. Rozvíjali a zavádzali systém manažérstva organizácie, výkonnosti a zmeny
1.3. Motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa
1.4. Riadili vzťahy s politikmi a inými zainteresovanými stranami

Subkritérium	Silné stránky	Oblasti pre zlepšovanie	Bodové hodnotenie & zdôvodnenie/100	(Dobrovoľné) Činnosti
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Spolu /400				
Priemer/ 100				

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

<b>Criterion 1. Leadership</b>
<b>Evaluation of Criterion 1</b>
Consider evidence of what the organisation's leadership is doing to

<b>Subcriteria</b>
1.1. Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values.
1.2. Develop and implement a system for the management of organisation, performance and change
1.3. Motivate and support the people in the organisation and act as a role model
1.4. Manage relations with politicians and other stakeholders in order to ensure shared responsibility

Subcriteria	Strengths	Areas for improvement	Score & Justification /100	(Optional) Action items
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Total /400				
Average on 100				

## Schéma B – Vzor samohodnotiaceho hárku akčného plánu zlepšovania CAF

Akčný plán zlepšovania CAF 1: (napr. Vodcovstvo)	
Aktivita 1.1.	Opis aktivity
Sponzor:	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 činnosti/aktivít; ľudia môžu byť priamo z organizácie i mimo nej
Kontaktné údaje:	
Cieľ	
Zainteresované strany	
Silné stránky zadané v samohodnotiacej správe	
Oblasti na zlepšovanie	
Alternatívne riešenia	
Obmedzenia	
Potrebné ľudské zdroje (v človekodňoch)	
Rozpočet	
Dátum schválenia	
Deň začatia	
Predpokladaný termín ukončenia	

## 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	



## Bench learning

### 1. Definícia

Hlavný dôvod zavedenia bench learningových a/alebo benchmarkingových aktivít je hľadanie lepších metód práce so zámerom zlepšiť celkovú výkonnosť organizácie. Bežne sa pri tom vychádza z lepších výsledkov, dosahovaných v iných organizáciách. Jednoducho, benchmarking je proces, v ktorom organizácia nachádza vhodné organizácie pre porovnanie, alebo benchmarkuje seba samú a svoju výkonnosť. Táto technika môže byť veľmi silný a efektívny nástroj rozvoja organizácie, pretože využíva také základné princípy, ako „neobjavovať znovu koleso“ a „učiť sa od druhých“.

Model CAF a ďalšie nástroje organizačnej analýzy môžu byť využité pre podporu tohto zámeru.

Na rozdiel od klasického benchmarkingu, bench learning nezahŕňa nevyhnutne hľadanie porovnateľných organizácií a použitie jednoznačných indikátorov pre priame porovnanie. Sústreďuje sa viac na proces učenia sa od iných ako na vytváranie porovnaní. Cieľom bench learningu je učenie sa zo silných stránok iných organizácií, učenie sa z ich dobrých metód práce, hľadanie inšpirácie a vyhýbanie sa chybám, ktoré urobili iní. Je to aktívny, kontinuálny proces, nielen porovnanie benchmarkov: faktov a meraní.

Príklady dobrej praxe sú zvyčajne neoddeliteľne spojené s bench learningom. Vybraní bench learningoví partneri by mali byť organizácie, používajúce dobrú prax, ktorá po prispôbení a implementácii vedie k zlepšenej výkonnosti.

Je dobré si uvedomiť, že pri hľadaní bench learningových partnerov nemá byť hľadanie obmedzené na podobné organizácie. Inovácia je často skutočne inšpirovaná učením sa od odlišných partnerov z iných sektorov. Implementáciou poznatkov, ktoré sa organizácia naučila pomocou bench learningu, nevyhnutne vytvára vlastnú dobrú prax.

### 2. Model CAF a Bench learning

**Samohodnotenie** je úvodný krok k procesu bench learningu a implementácii následných zmien tým, že umožňuje diagnózu organizácie – poznanie a pochopenie jej silných stránok a oblastí pre zlepšovanie. Pred zavedením bench learningu je dôležité mať jasnú predstavu o aktuálnej výkonnosti organizácie tak, aby bolo možné rozhodnúť o oblastiach/kritériách, ktoré budú používané ako východisko v procese zlepšovania.

## Bench learning

### 1. Definition

The **main** purpose of establishing bench learning and/or benchmarking activities is to find better ways of doing things with a view to **improving overall organisation performance**. This is normally based on better results achieved in other organisations. At its simplest, benchmarking is a process by which an organisation finds relevant organisations with which it can compare, or benchmark, its own organisation and performance. The technique can be a powerful and effective tool for organisational development, as it exploits sound basic principles such as “not re-inventing the wheel” and “learning from others”.

The CAF, and other relevant organisational analysis tools, can be used to support the purpose.

Unlike classical benchmarking, bench learning does not necessarily include searching for comparable organisations and using clear indicators for direct comparisons. It emphasises more the process of learning from others rather than making comparisons. The goal of bench learning is to learn from the strengths of other organisations, to learn from them the things they do well, to search for inspiration in our own work and to learn from and to avoid the mistakes that others have made. It is an active, continuous process and not just a comparison of benchmarks: facts and measurements.

Good practices are usually inextricably linked with bench learning. The bench learning partners chosen should be organisations employing good practices which- when adapted and implemented in your own organisation – lead to improved performance. It is worth noting that when searching for bench learning partners the search should not be restricted to similar organisations, indeed innovation is often inspired through learning from dissimilar cross sector partners. By implementing in your own organisation what you have learnt through the bench learning process you are inevitably creating your own good practices.

### 2. CAF and Bench learning

**Self-assessment** is a preliminary step towards the process of bench learning and the subsequent changes to be implemented as it allows for a diagnosis of the organisation – the knowledge and understanding of its strengths and areas for improvement. Prior to introducing bench learning, it is important to have a clear picture of the current performance of the organisation in order to decide on the areas/criteria that will be used as the basis for the improvement process.

Bench learning s využitím modelu CAF predpokladá, že organizácia zhodnotila svoju výkonnosť minimálne vo vzťahu k štyrom kľúčovým oblastiam:

1. Zamestnanci organizácie.
2. Zákazníci.
3. Prostredie, v ktorom organizácia pôsobí.
4. Celková výkonnosť organizácie.

Hodnotenie výsledkov v týchto kľúčových oblastiach nám poskytne podrobný obraz o tom, ako je organizácia úspešná, a podá nám údaje o výkonnosti a vhodných meraniach.

Napriek tomu, aby bolo možné dosiahnuť celý rozsah prínosov bench learningových aktivít, je nutné posúdiť aj otázky spravovania a manažérstva organizácie. Tieto sa odrážajú v kritériách predpokladov modelu CAF, ktoré popisujú, ako organizácia pristupuje k stanovovaniu cieľov, rozvoju ľudských zdrojov, úlohe vodcovstva, manažérstvu zdrojov a procesov, atď.

Každá činnosť, proces a úloha organizácie môže byť objektom bench learningu. Výhodou prepojenia bench learningových aktivít s modelom CAF je, že model CAF so svojimi deviatimi kritériami a 28 subkritériami môže byť využitý na identifikáciu problémových oblastí a vyhľadanie vhodných bench learningových partnerov, ktorí v daných oblastiach dosahujú dobré výsledky.

Samohodnotenie podľa modelu CAF má viesť k zostaveniu **akčného plánu, ktorý sa venuje oblastiam pre zlepšovanie**. Bench learning s inými organizáciami je len jednou z ciest realizácie týchto aktivít. Takisto ako samohodnotenie aj bench learning v sebe obsahuje myšlienku kontinuity a zlepšovania výkonnosti s dlhodobou perspektívou.

So stúpajúcim využívaním modelu CAF v Európe je jednoduchšie nájsť bench learningových partnerov na báze modelu. Informačné centrum modelu CAF v EIPA, s pomocou národných korešpondentov a spolupracujúcich organizácií, udržiava kontakty s používateľmi modelu CAF v Európe a nabáda ich, aby predstavili svoje príklady dobrej praxe v databáze EIPA.

Po registrácii na web stránke Európskeho inštitútu pre verejnú správu (EIPA) – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – môže organizácia zadať svoje identifikačné údaje, výsledky bodového hodnotenia (nepovinné a dôverné) a informácie o svojej dobrej praxi.

Ponukou základných informácií databáza pomáha organizáciám verejného sektora nachádzať bench learningových partnerov, tzn. vyhľadávať používateľov modelu CAF v jednotlivej krajine, sektore činnosti alebo oblasti dobrej praxe.

Bench learning using CAF thus implies that an organisation has assessed its performance in relation to at least four key areas:

- 1 The people in the organisation
- 2 The customers
- 3 The environment in which the organisation operates
- 4 The overall performance of the organisation

An assessment of results in these key areas will give us a comprehensive view of what an organisation is achieving and will provide us with performance data and appropriate metrics. However, in order to offer the full range of benefits that can be obtained by a bench learning activity, it is also necessary to consider the question of governance and how the organisation is managed; this is reflected in the enablers criteria of the CAF model, which describe how the organisation approaches issues such as the setting of objectives, the development of human resources, the function of leadership, resources management and processes, etc.

Every function, process and task of the organisation can be the subject of bench learning. The advantage of linking bench learning initiatives to CAF is that the CAF framework with the 9 criteria and 28 subcriteria can be used to identify the organisations problem areas and look for appropriate bench learning partners that have performed well in the given areas.

A self-assessment with CAF should lead to the drawing up of **an action plan addressing the areas of improvement**. Bench learning with other organisations is just one way to realise these improvement actions. As in the case for self-assessment, bench learning has an inherent idea of continuity and performance improvement over the long term.

Given the increased use of CAF in Europe, it has become easier to find bench learning partners through CAF. The EIPA CAF resource centre, with the help of the national correspondents and its network of organisations, keeps track of CAF users in Europe and invites them to introduce their good practices in the EIPA database.

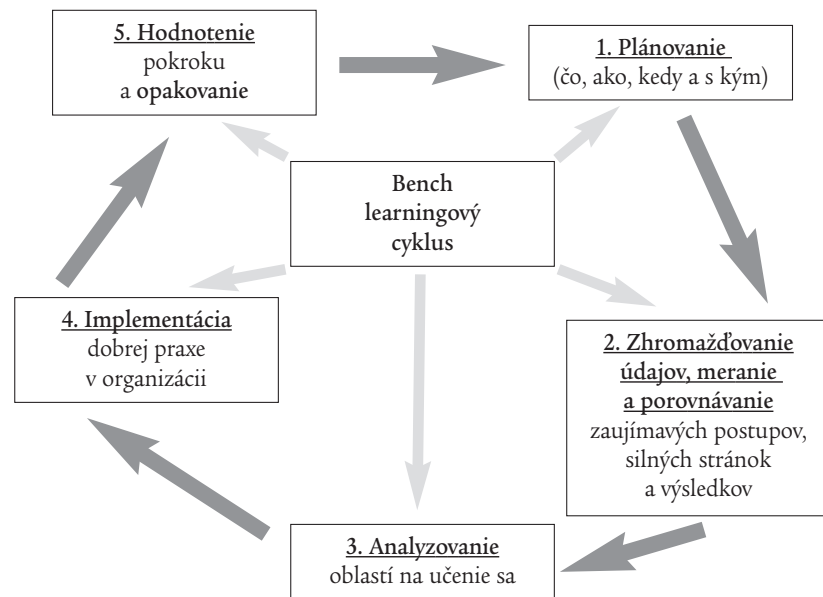
When registering as a CAF user at the website of the European Institute of Public Administration (EIPA) – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – an organisation is able to register its organisation details, its CAF self-assessment scores (optional & confidential) and information on its good practices.

By offering key information the database can help public sector organisations identify suitable bench learning partners i.e. to allow a search for CAF users in a particular country, sector of activity, or good practice area.

### 3. Bench learningový cyklus a projekt

Vyjadrený schémou môže byť bench learning znázornený ako 5-krokový cyklus:

1. Plánovanie.
2. Zhromažďovanie údajov, meranie a porovnávanie.
3. Analyzovanie.
4. Implementácia.
5. Hodnotenie a opakovanie.



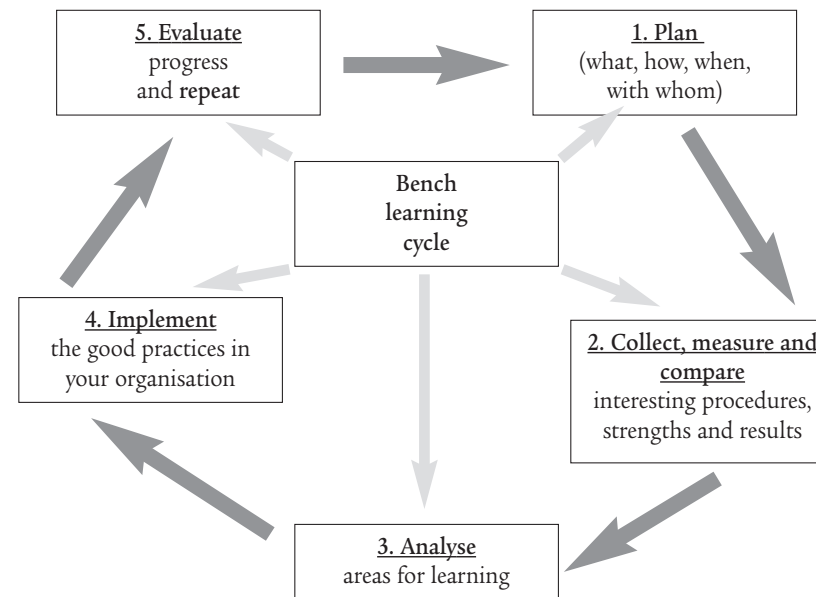
#### 1. Plánovanie

V prvom kroku bench learningových projektov – plánovaní – sa vyhľadávajú a identifikujú vhodné partneri. Bench learningový projekt môže byť zorganizovaný medzi dvomi alebo viacerými partnermi. Je veľmi dôležité, aby v každej zúčastnenej organizácii bol vymenovaný projektový manažér a spomedzi účastníkov projektu koordinátor. Partneri sa musia dohodnúť na oblastiach a/alebo výsledkoch, ktorým sa budú venovať. Takisto je potrebné zohľadniť úlohy a príspevky jednotlivých partnerov. Podmienkou je udržiavanie rovnováhy medzi ponúknutými príspevkami a získanými prínosmi tak, aby všetci partneri v projekte mali pocit úspechu. Partneri by mali tiež prijať spoločné pravidlá projektu – kódex obsahujúci dohodu o termínoch, pravidlá využívania informácií z pohľadu ich manažérstva, bezpečnosti a zachovania dôvernosti.

### 3. Bench learning cycle and project

Schematically, bench learning can be presented as a 5-step cycle:

1. Plan
2. Collect, measure and compare
3. Analyse
4. Implement
5. Evaluate and repeat



#### 1. Plan

In the first step of bench learning projects - the planning - suitable partners are searched, identified and approached. Bench learning projects can be set up among two or more partners. It is very important to appoint a project manager in each organisation. Among the project participants a coordinator can be chosen. The partners must agree upon the areas and/or results that will be addressed taking into account the roles and contributions of the various partners. They should always have in mind balancing the contributions made and benefits received by the partners, creating a win-win situation for all participants. The partners should also agree a code of conduct which may include deadline conformities and rules on confidentiality, management and security of information.

## 2. Zhromažďovanie údajov, meranie a porovnávanie

V druhom kroku sa zhromažďujú údaje o zaujímavých postupoch a návrhoch partnerov, ktoré sa týkajú daných problémov, ako aj údaje o výsledkoch dosiahnutých v relevantných oblastiach. Zhromažďovanie údajov sa môže zabezpečovať štruktúrovanými dotazníkmi, stretnutiami účastníkov a/alebo návštevami na mieste. Všetky zhromaždené údaje, tak o úspechoch, ako i neúspechoch, sa majú porovnávať a/alebo merať za účelom identifikácie odlišností a určenia predpokladov úspechu.

## 3. Analyzovanie

Tretím krokom je analyzovanie. Zúčastnené organizácie majú definovať príčiny problémov, ktoré sa objavili v danej oblasti. Ich úlohou je tiež tam, kde je to možné, určiť hlbšie príčiny problémov a pochopiť, akým spôsobom možno poznanie príčin využiť ako východisko pre úspešné napredovanie pri ich riešení. Akonáhle sú príčiny problémov známe, je treba zvoliť, prípadne prispôbiť dobrú prax alebo nájsť iné potenciálne úspešné riešenia. Odporúča sa tiež, aby účastníci projektu určili, prečo sú niektoré postupy, výsledky alebo metódy viac vhodné alebo úspešné a iné menej. Tieto zistenia treba aj zdokumentovať.

## 4. Implementácia

Implementácia je štvrtou fázou procesu bench learningu. Obsahuje výber dobrých nápadov, návrhov, postupov a ich zavádzanie do bežnej praxe organizácie. Pre úspešnú implementáciu je rozhodujúce získanie podpory zamestnancov a ich zapojenie do nej. Zamestnanci by takisto mali byť informovaní o postupe projektu v jeho jednotlivých fázach bežnými informačnými kanálmi organizácie.

Záverečná správa projektu by mala obsahovať zoznam návrhov dobrej praxe, implementačných postupov a očakávaných výsledkov/dopadov.

## 5. Hodnotenie a opakovanie

Posledným krokom je zhodnotenie výsledkov projektu. Hodnotia sa výsledky bench learningového projektu a prijímajú sa rozhodnutia o ďalšom postupe. Môže obsahovať zlepšovanie existujúcich procesov pomocou nových nápadov/námetov. Dôležité je uviesť si, že trvalé zlepšovanie je dynamický proces a dotýka sa všetkých zainteresovaných strán. Preto je aj ich zapojenie nevyhnutné. Pre monitorovanie pokroku je dôležité meranie dosahovaných výsledkov, preto sa odporúča opakovanie samohodnotenia podľa modelu CAF.

## 2. Collect, measure and compare

During the second stage, interesting procedures and suggestions from the partner organisations to address the identified problems are collected as well as results achieved in the relevant areas. This data gathering can be done by well prepared questionnaires, through participant meetings and/or by site visits. All information collected - information on successes and failures - should be compared and/or measured and differences and preconditions for success identified.

## 3. Analyse

The third step is the analysis. Participant organisations are asked to define the causes of the problems that occurred in each area. They are also asked, wherever possible, to determine the root causes of problems and to understand how the reasons can be key to making the successful first steps in resolution of problems. Once the problem causes are known, it is necessary to choose or adapt good practices or identify other potentially successful solutions. It is also recommended that project participants determine why some procedures, results or methods are more suitable and successful than others and document these findings.

## 4. Implement

The fourth stage is the implementation. It includes the selection of good ideas, suggestions, procedures and solutions and their introduction into the daily practice of the organisation. The full agreement, involvement and participation of employees at this stage is crucial to successful implementation. Employees should also of course be aware of the progress of the project at all stages as part of the organisations normal communication channels.

A final report should be drafted including a list of the good practice suggestions, their implementation and expected results/outcomes.

## 5. Evaluate and repeat

The final stage is an evaluation of the results of the project. An assessment is made of the results of the bench learning project and decisions are taken on the next steps. These steps may include improving existing processes, including new suggestions/ideas - the main point here is that continuous improvement is a dynamic process and affects, and therefore necessitates the involvement of, all stakeholders. To measure the improvements achieved on an ongoing basis it is important to monitor progress, it is therefore recommended that organisations repeat a full self-assessment based on the CAF Model.

#### 4. Prípadné riziká

- Hľadanie bench learningových partnerov len vo vlastnom sektore činnosti. Niektoré postupy, ako merania spokojnosti zákazníkov a zamestnancov sú spoločné a môžu byť efektívne porovnávané s rôznymi druhmi organizácií napriek tomu, že tieto pôsobia v iných sektoroch. Ide o získanie inej perspektívy, oslobodenie sa od tradičného sektorového/rezortného pohľadu na veci.
- Zameranie sa len na porovnávacie merania výkonnosti, neberúc do úvahy procesy a činnosti vedúce k dobrej praxi.
- Očakávanie, že bench learning bude rýchly a jednoduchý.
- Vynaloženie neprimeraných zdrojov a času na niektorú z jednotlivých fáz procesu na úkor iných.
- Očakávanie, že všetky časti organizácie sú porovnateľné s inými organizáciami.
- Požadovanie informácií a údajov bez ochoty poskytnúť vlastné údaje a takisto očakávanie, že organizácie budú poskytovať komerčne cenné informácie. Skúsenosti hovoria, že pokiaľ bol hneď na začiatku vytvorený dobrý partnerský vzťah, organizácie bez problémov poskytujú väčšinu informácií a údajov. Vzájomný rešpekt a duch partnerstva je základom úspechu bench learningových projektov.
- Pridlhé trvanie bench learningu spôsobuje problémy pri udržiavaní entuziazmu a zápalu pre vec u zamestnancov, ktorí zodpovedajú za podporné aktivity a napokon aj implementáciu.

#### 4. Potential Pitfalls

- To limit yourself to your own sector to look for bench learning partners. Some processes such as the measurement of customer or people satisfaction - although from different sectors - are common and can be compared effectively with different kinds of organisations. It's about "getting out of the box".
- To focus only on the comparison measures of the performance, without taking into account the processes and the activities that lead to good practices.
- To expect that benchmarking is going to be fast or easy.
- Spending too much time and resource in one specific phase of the process.
- Have the expectation that all the components of the organisation can be compared with other organisations.
- Asking for information and data without being prepared to share your own data and information with others, and inversely, to expect that other organisations will openly share information that is valuable to them in commercial terms, although in our experience most organisations are happy to share most information if the right partnership is established at the outset, respecting others and working in the true spirit of partnership is fundamental to successful bench learning projects.
- The longer the bench learning process takes, the more difficult it is to maintain enthusiasm and the commitment of people responsible for promoting action and ultimately its implementation.

## Slovník

**Accountability – Sledovateľnosť**

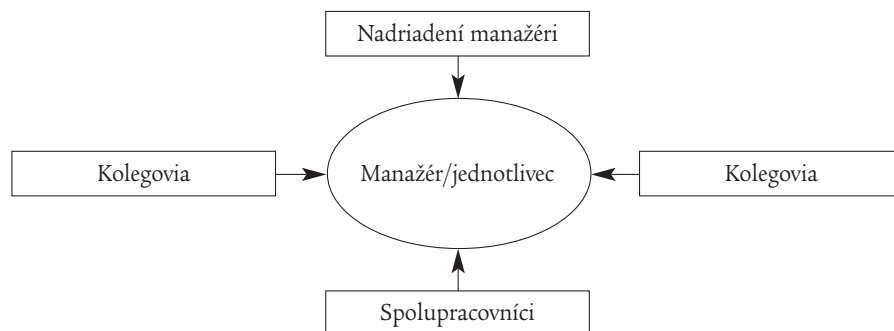
Sledovateľnosť je povinnosť zodpovedať sa za pridelené a prijaté povinnosti a podávať správy o stave využívania (skladať účty) manažérstva zverených zdrojov. Zamestnanci, ktorí prijali záväzok sledovateľnosti, sú zodpovední ľuďom, ktorých záujmom je zachovanie sledovateľnosti, za zodpovedanie otázok a podávanie správ o zdrojoch a činnostiach, ktoré riadia. Každá strana má svoje povinnosti.

**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 útvorovú 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 byť okrem vlastného hodnotenia výkonnosti posudzované ďalšie aspekty zamestnaneckého vzťahu, zahŕňajúce úroveň pracovných vedomostí a kompetentností, ako nástroj identifikácie vzdelávacích potrieb organizácie. V komplexnom manažerstve kvality je cyklus PDCA, založený na trvalom zlepšovaní, aplikovaný na individuálnej úrovni: PLÁNUJ úlohy pre budúci rok, REALIZUJ vykonávanie úloh, KONTROLUJ realizáciu v hodnotiacom rozhovore, a ak treba, KONAJ prispôbovaním cieľov, nástrojov a kompetentnosti pre nasledujúce obdobie.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zvýšiť objektivnosť hodnotenia výkonnosti:

- vzostupné hodnotenie, keď sú manažéri hodnotení im priamo podriadenými zamestnancami,
- 360-stupňové hodnotenie, keď sú manažéri hodnotení z rôznych uhlov pohľadu: nadriadených manažérov, kolegov na tej istej úrovni riadenia, spolupracovníkov a zákazníkov.



## Glossary

**Accountability**

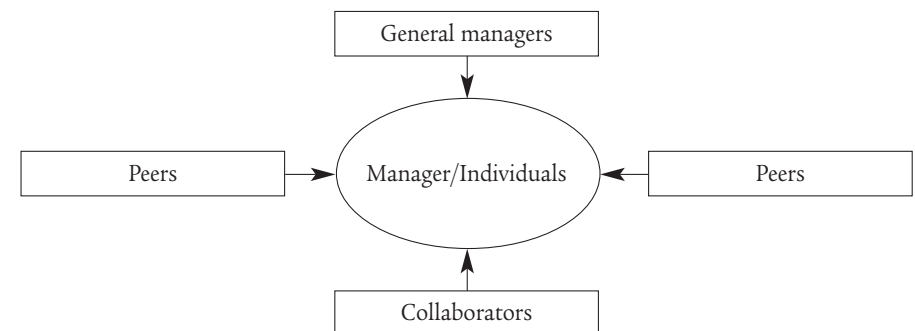
Accountability is the obligation to answer for responsibilities that have been conferred and accepted and to report on the utilization and management of resources entrusted. The people who accept accountability are responsible for answering questions and reporting on resources and operations that are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

**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 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.



**Action plan – Akčný plán zlepšovania CAF**

Dokument, ktorý je plánom úloh, pridelením zodpovedností, cieľov pre implementáciu projektu (napr. ciele/termíny) a potrebných zdrojov (napr. ľudia, financie).

**Audit – Audit**

Realizácia auditu je nezávislá hodnotiacia činnosť preskúvania a hodnotenia činnosti organizácie a jej výsledkov. Najbežnejšie auditu sú: finančný audit, funkčný audit, audit IKT, audit zhody a manažérsky audit. Rozlišujeme tri úrovne kontrolnej činnosti auditu:

- interná kontrola – vykonávaná manažmentom,
- interný audit – vykonávaný nezávislým útvarom organizácie, ktorý okrem činností zameraných na dodržiavanie predpisov môže mať tiež úlohu kontrolovať efektívnosť vnútorného manažérstva organizácie,
- externý audit – vykonávaný nezávislým orgánom mimo organizácie.

**Balanced Scorecard – Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard je metóda hodnotenia organizácie z niekoľkých strategických hľadísk pomocou ukazovateľov. Metóda zdôrazňuje význam vytvorenia rovnováhy medzi štyrmi dimenziami: krátkodobými a dlhodobými cieľmi, stabilitou a zmenou, ako aj medzi vnútornými procesmi a vzťahmi s externými zainteresovanými stranami.

Balanced Scorecard sa skladá z troch častí:

- strategická mapa - objasňuje a kombinuje stratégie organizácie a určuje hlavné strategické oblasti,
- strategické ukazovatele – demonštrujú dosiahnutý pokrok v týchto hlavných oblastiach,
- strategické predpoklady s určenými prioritami pre dosahovanie požadovaných výsledkov.

Balanced Scorecard sa stále viac používa v európskych organizáciách verejného sektora. Treba podotknúť, že metóda Balanced Scorecard môže byť využitá v rámci implementácie modelu CAF.

**Benchmark – Benchmark**

Nameraný výsledok na vysokej úrovni (niekedy označovaný ako „najlepší v triede“, pozri Benchmarking); etalón alebo štandard pre porovnanie alebo úroveň výkonnosti, ktorá je uznávaná za štandard výnimočnosti pre určitý proces.

**Benchmarking – Benchmarking**

Existuje množstvo definícií benchmarkingu, ale kľúčové slová, spájané s termínom benchmarking, sú „porovnanie sa s ostatnými“.

„Benchmarking je porovnanie sa s ostatnými organizáciami a následné poučenie sa z odhalených, ktoré tieto porovnanie priniesli.“ (Zdroj: European Benchmarking Code of Conduct).

**Action Plan**

A document which is 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).

**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:

- Internal control carried out by management.
- 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 organisations internal management.
- External auditing done by an independent body from outside the organisation.

**Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard is a technique to assess, by the use of indicators, an organisation from several strategic points of view. The model stresses the importance of establishing a balance between its so-called four dimensions: short- and long-term goals, stability and change, as well as internal processes and relations to external stakeholders.

It consists of three elements:

- A strategy map which illustrates and combines the strategies of the organisation and defines the strategic core areas
- Strategic indicators that illustrates the progress made regarding these core areas
- Strategic enablers that are prioritised in order to reach the desired results

The Balanced Scorecard is increasingly used in the public sector in Europe.

It should be noted that the Balanced Scorecard can be used within 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 benchmarking 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).

**V praxi benchmarking zvyčajne zahŕňa:**

- pravidelné porovnávanie rôznych stránok výkonnosti 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 rezerv 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 vedomostí, informácií a niekedy zdrojov. Bench learning je uznávaný ako efektívny spôsob zavádzania organizačných zmien. Znižuje riziká, je účelný a šetrí čas.

- **Strategic Benchmarking – Strategický 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 porovnávanie hľadísk na vysokej úrovni, ako sú hlavné kompetencie; vývoj nových produktov a služieb; zmeny v portfóliu aktivít alebo zvyšovanie schopností vyrovnávať sa so zmenami v okolitom prostredí.

**Best/ Good practice – Najlepšia/Dobrá prax**

Mimoriadne činnosti, metódy alebo prístupy, ktoré vedú k výnimočným výsledkom. Najlepšia prax je relatívny pojem a niekedy indikuje inovatívne alebo podnetné pracovné postupy, ktoré boli identifikované pomocou benchmarkingu. Ako aj pri Benchmarkingu uprednostňujeme termín „dobrá prax“, pretože nikdy nie je isté, či neexistuje ešte lepšia prax.

**Bottom-up – Zdola nahor**

Smer toku, napr. informácií alebo rozhodnutí od nižších úrovní manažérstva organizácie k vyšším úrovňam. Opačkom je tok zhora nadol (top-down).

**Brainstorming – Brainstorming**

Tímový pracovný nástroj na voľné generovanie nápadov v krátkom čase. Najdôležitejším pravidlom je zákaz akejkoľvek kritiky počas fázy tvorby nápadov.

**Business Process Re-engineering – BPR – Reinžiniering procesov**

Vždy je možné ďalšie zlepšovanie existujúcich procesov malými zmenami (prístup Kaizen). V niektorých prípadoch tento prístup už nestačí pre dosiahnutie požadovaných cieľov a je nevyhnutné nanovo navrhnuť celý proces. Tento prístup sa nazýva reinžiniering procesov (BPR

**In practice, benchmarking usually encompasses:**

- regularly comparing aspects of performance (functions or processes) with those organisations which 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; and
- 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’ as 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 through benchmarking. As with Benchmark it is preferable to talk about “good practice” since one cannot be sure that there is not a better one.

**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.

**Business Process Re-engineering (BPR)**

We can always make further improvements to an existing process by means of minor adaptation (Kaizen approach). In some case, this approach is no longer suitable for accomplishing the required goals and it may be necessary to redesign the whole process. We



- Business process Re-engineering) alebo jednoducho reinžiniering. Myšlienka reinžinieringu spočíva v kompletne novom návrhu procesu, čo prináša možnosť skokového zlepšenia alebo významného pokroku. Akonáhle bol nový proces implementovaný, je možné vrátiť sa k hľadaniu spôsobov trvalého postupného zlepšovania za účelom optimalizácie procesu.

#### **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.

#### **Code of conduct – Zásady správania**

Môžu byť písané alebo nepísané pravidlá a smernice, určujúce štandardy správania osôb, profesných 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 zahŕňujú osobné vedomosti, schopnosti 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.

call this approach BPR (Business process Re-engineering) or simply re-engineering. The idea of BPR is to completely redesign the process, which creates opportunities for making a big leap forward or for accomplishing an important breakthrough. Once this new process has been implemented, you may then return to the process of searching for ways to make gradual continual improvements to optimise the process.

#### **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.

#### **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.

#### **Competence**

Competences include the knowledge, skills and attitudes of an individual used in practise in a job situation. When an individual is able to carry out a task successfully he/she is regarded as having reached 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 agreement with a combined overall score and assessment for the organisation.

**Consensus or Self-assessment report – Konsenzus alebo samohodnotiaca správa**

Správa popisujúca výsledky samohodnotenia. Táto správa musí obsahovať silné stránky a oblasti pre 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.

**Corporate 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.

**Cost effectiveness – Nákladová efektívnosť**

Vzťah medzi účinkami, ktoré sú predpokladané cieľmi organizácie a nákladmi vynaloženými na ich dosiahnutie – zahŕňajúc kompletne 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.

**Citizen/ Customer – Občan/Zákazník**

Termín občan/zákazník sa používa na zdôraznenie duálneho vzťahu jednak medzi verejnou správou a používateľmi verejných služieb; takisto medzi verejnou správou a všetkými členmi spoločnosti, ktorí ako občania a daňoví poplatníci majú záujem na verejných službách a ich výstupoch.

**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.

**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 business 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.

**Corporate social responsibility**

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

**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.

**Citizen/ Customer**

The term citizen/customer is used to emphasise the dual relationship between the public administration on the one hand, the users of public services and, on the other hand, all the members of the public, who as citizens and taxpayers have a stake in the services and their outputs.

**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.

**Economy – Úspornost'/hospodárnost'**

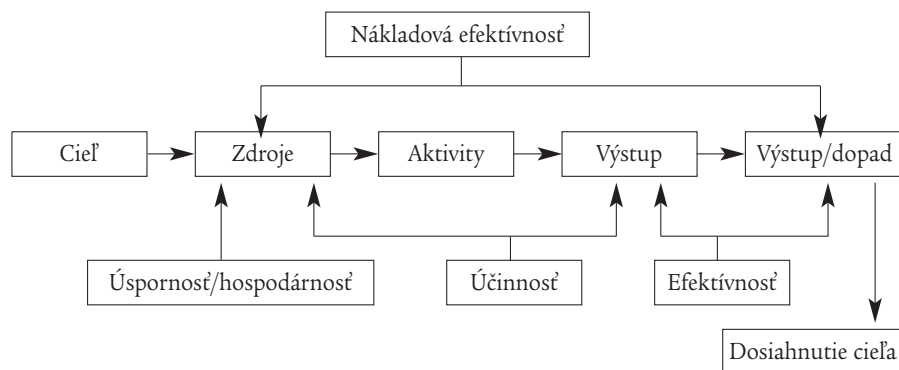
Úspornost'/hospodárnost' a šetrenie sa viažu na prezieravé finančné manažérstvo, ktoré zahŕňa znižovanie nákladov prostredníctvom účinnejších procesov obstarávania a úspory financií bez toho, aby sa to odrazilo v kvalite výstupov alebo cieľov.

**Effectiveness – Efektívnost'**

Efektívnost' je vzťah medzi stanoveným cieľom a dosiahnutým výsledkom, účinkom alebo dopadom. Inak povedané – \*efektívnost' je rozsah, v akom sa realizovali plánované činnosti a dosiahli plánované výsledky (\*Zdroj: webová stránka Národného informačného systému kvality – www.quality-slovakia.sk).

**Efficiency – Účinnost'**

Výstupy vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Účinnost' 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****Účinnost' – Efektívnost' – Úspornost'/hospodárnost'****eGovernment – e-government**

Uplatnenie informačných a komunikačných technológií (IKT) v organizáciách verejnej správy. V kombinácii s organizačnými zmenami a novými zručnosťami pomáha zlepšovať verejné služby a demokratické procesy, ale aj zvyšovať podporu verejných politík. e-government sa považuje za predpoklad docieľenia 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.

**Economy**

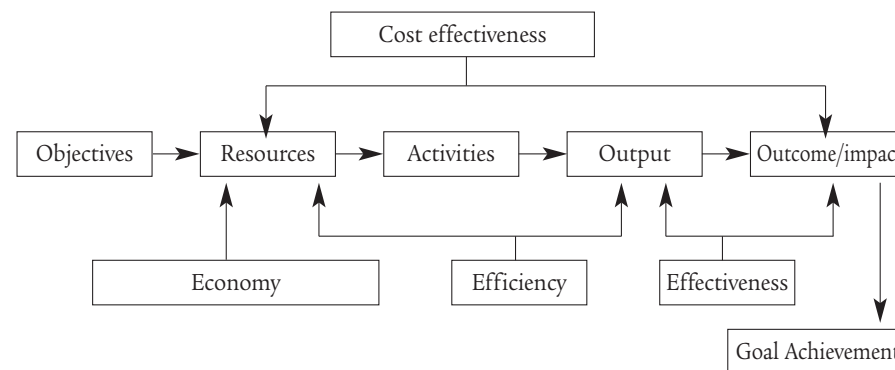
Economy and economising refer to prudent financial management including reducing costs through more efficient purchasing processes and saving money without affecting the quality of outputs or objectives.

**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****eGovernment**

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 and also strengthen support to public policies. eGovernment 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 – 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.

**Ethics – Etika**

Etika v službe verejnosti 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**

Mimoriadne vykonávanie manažérstva 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.

**Follow-up – Následné preskúvanie**

Následne po samohodnotení a vykonaní zmien v organizácii sa nasledujúce preskúvanie 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.

**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, vnímanosť ku spoločenským potrebám, anticipácia problémov a trendov a rešpektovanie zákonov a pravidiel.

**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..

**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 given 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, and innovation, mutually beneficial partnerships, corporate social responsibility.

**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.

**Governance**

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

**Human resources management – Manažérstvo ľudských zdrojov**

Riadenie, rozvoj a využívanie vedomostí, schopností a plného potenciálu zamestnancov organizácie s cieľom podporovať politiku, plánovanie činnosti a efektívne fungovanie jej procesov.

**Indicators – Indikátory**

Ukazovatele, ktoré vyjadrujú napr. dopady určitej aktivity.

- **Performance Indicators – Indikátory výkonnosti**

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 výsledkov. 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 dopadov výkonnosti.

Dobrym príkladom spokojnosti zákazníkov môžu byť merania v kritériu Výsledky vo vzťahu k občanom/zákazníkom, ktoré merajú procesy slúžiace zabezpečeniu služieb a produktov pre občanov/zákazníkov.

**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**

Akýkoľvek druh informácie, vedomosti, materiálu a iných zdrojov využitý pre produkciu.

**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.

**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 important therefore 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 for delivering customer/citizen products and services.

**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 to the workplace, or when the organisation offers customers a new service in a different way such as self-service via the internet.

**Input**

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

**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 odvetvami, ktoré ich budú používať, 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.

**Key performance results – Klúčové 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 (interné výsledky).

**Knowledge management – Manažérstvo vedomostí**

Manažérstvo vedomostí je jasné a systematické manažérstvo rozhodujúcich vedomostí – a s nimi súvisiacich procesov, ich tvorby, organizovania, rozširovania, používania a využívania. Je dôležité si uvedomiť, že vedomosti zahŕňajú nevyslovené 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 vedomostí a transferu obidvoch ich základných foriem. Najdôležitejšie vedomosti pre väčšinu organizácií sú: vedomosti o zákazníkoch, poznanie procesov, vedomosti o produktoch a službách, prispôbené potrebám používateľov, vedomosti o zamestnancoch, organizačná pamäť, čerpajúca z minulosti alebo iných zdrojov organizácie, vedomosti o vzťahov a aktívach, vedomosti o meraní a riadení intelektuálneho kapitálu. V manažérstve vedomostí sa používa široká škála praktík a postupov. Najbežnejšie sú: Tvorba a Objavovanie, Zdieľanie a Učenie (spoločnosti na výmenu skúseností), Organizovanie a Riadenie.

**Leaders – Vodcovia**

Zvyčajne pod vodcami rozumieme ministrov, najvyšších predstavených (vrcholový manažment), vedúcich tímov, projektových manažérov a členov stredného manažmentu. Je dôležité mať na pamäti, že všetci zamestnanci môžu mať vodcovské schopnosti a potenciál pre inovácie a vedenie zmien.

**Leadership – Vodcovstvo**

Spôsob, akým vodcovia rozvíjajú poslanie a víziu organizácie a pomáhajú ich naplneniu. Vodcovstvo odráža rozvíjanie hodnôt, potrebných pre dlhodobú úspešnosť a ich zavádzanie prostredníctvom vhodných aktivít a správania. Ukazuje ich osobnú angažovanosť v zabez-

**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.

**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 management**

Knowledge Management is the explicit and systematic management of vital knowledge – and its associated processes of creation, organization, diffusion, use and exploitation.

It is important to note that knowledge encompasses both tacit knowledge (that contained in 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 organizations is often related to: Customer Knowledge, Knowledge in Processes, Knowledge in Products and Services, customised to users' needs, Knowledge in People, Organizational Memory, drawing on lessons from the past or elsewhere in the organization, Knowledge in Relationships, Knowledge Assets, 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), Organizing and Managing.

**Leaders**

Traditionally we associate the term Leader with Ministers, Senior Civil Servants, Team Leaders, Project Managers and Line Managers. It is important to recognise that all employees have leadership qualities and the potential in their jobs to innovate and lead change.

**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 behaviours. It indicates how leaders are

pečovaní, aby systém manažerstva bol rozvíjaný, zavádzaný a preskúmaný a manažerstvo organizácie bolo stabilne zamerané na zmeny a inovácie.

### 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 tréningy.

- **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 celooorganizačného kontextu.

### 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.

### Network – Záujmová skupina

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

### Objectives (goals/ aims/ targets) – Ciele

Formulácia požadovanej situácie popisujúca žiadané výsledky alebo dôsledky obsiahnuté v misii organizácie.

- **Strategic objectives – Strategické ciele**

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

personally involved in ensuring that the management system is developed, implemented and reviewed and that organisations permanently focus on change and innovation.

### 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.

### 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 sets out to achieve in the context of its mission are formulated in its vision.

### 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.

### 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 to which the organisation wants to go. It describes the final results or effects (outcomes) it wants to pursue.

- **Operational objectives – Operatívne ciele**

Konkrétne vyjadrenie strategických cieľov, napr. na úrovni organizačného útvaru.

Operatívny cieľ je možné priamo transformovať do súboru aktivít a úloh.

### Organisational culture – Kultúra organizácie

Celkový rozsah správania, etiky a hodnôt, ktoré sú prenášané, praktikované 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 produkcie, čo môže byť buď tovar, alebo služba. Existuje rozdiel medzi okamžitými a konečnými výsledkami, okamžité sú výstupy dodávané iným útvarom v rámci organizácie, konečné výstupy sú dodávané mimo organizácie.

### Outcome – Dopad

Celkový dôsledok, ktorý majú výstupy na externé zainteresované strany alebo spoločnosť.

*Príklad výstupu a dopadu:* 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 dopadu, ktorým je dosiahnutá zvýšená úroveň bezpečnosti a pocitu istoty.

### 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).
- Realizuj (výkonná fáza).
- Kontroluj (kontrolná fáza).
- Konaj (akčná, prispôsobovacia a korekčná fáza).

- **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 behaviours, 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 of production, which may be either goods or services. There is a distinction between intermediate and final outputs, the former being products delivered from one department to another within an organisation, the latter outputs delivered to someone outside the organisation.

### Outcome

The overall effect that outputs have on external stakeholders or wider society.

*Example of Output and Outcome:* Stronger 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 less firearms circulating in society. These outputs lead to the outcome that a higher level of safety or feeling of security is achieved.

### Partnership

Collaboration 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:

- Plan (project phase)
- Do (execution phase)
- Check (control phase)
- Act (action-, adaptation- and correction phase)



Cyklus zdôrazňuje, že programy zlepšovania musia:

- začínať starostlivým plánovaním,
- ústiť do účinných aktivít,
- byť kontrolované,
- podľa potreby prispôsobované,
- opätovne viesť k podrobnému plánovaniu v neprerušovanom cykle.

#### 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.

#### Public policy – Verejná politika

Cieľavedomý tok aktivít, ktorým sa riadia správne orgány a úradníci pri riešení problémov a vecí vo verejnom záujme. Tento tok môže zahŕňať: aktivitu - nečinnosť, rozhodovanie - nerozhodovanie; obsahuje v sebe voľbu medzi konkurenčnými alternatívami.

#### Procedure – Postup

Stanovený a detailný popis, ako majú jednotlivé aktivity prebiehať.

#### Process – Proces

Proces je definovaný ako súbor aktivít, ktorý transformuje vstupy na výstupy, pridávajúc týmto hodnotu. Charakter procesov v organizáciách verejnej správy môže byť veľmi odlišný. Od relatívne abstraktných aktivít (podpora rozvoja politik alebo regulácia ekonomickej činnosti) až po veľmi konkrétne aktivity (zabezpečovanie služieb). Treba rozlišovať medzi:

- hlavnými procesmi, ktoré sú rozhodujúce pre dodávku produktov a služieb,
- podpornými procesmi, ktoré zabezpečujú nevyhnutné zdroje,
- manažérskymi procesmi, ktoré riadia organizáciu a podporujú procesy,
- kľúčovými procesmi, ktoré majú, z vyššie uvedených, najvyššiu dôležitosť pre organizáciu.

#### Process diagram – Procesný diagram

Grafické znázornenie postupnosti aktivít tvoriacich proces.

It emphasises that improvement programs must start with

- careful planning,
- must result in effective action,
- be checked and eventually adapted,
- 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.

#### 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 description of how activities should take place, in a detailed and defined way.

#### Process

A process is defined as a set of activities, which transforms a set of inputs into outputs, thereby adding value. The nature of 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. One can distinguish between:

- Core processes are critical to the delivery of products and services
- Support processes deliver the necessary resources
- Management processes steer the organisation and support processes
- Key processes are those of the above processes that are of utmost importance for the organisation.

#### Process diagram

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

**Process map – Mapa procesov**

Grafické znázornenie väzieb a prepojení 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?
- Smerovať proces: Ako zapadá do širšej 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?
- Zaznamenávať proces: Čo presne môže byť zlepšené? Kde sú slabé stránky a ako je možné ich ovplyvniť?

Používaním týchto krokov môže vlastník procesu dosiahnuť trvalé zlepšovanie procesu.

**Public service organisation/Public administration - Organizácia verejnej správy**

Organizácia verejnej správy je:

- inštitúcia,
- organizácia služieb,
- systém, ktorý je politicky riadený a kontrolovaný volenou verejnou mocou (národnou, federálnou, regionálnou alebo miestnou),
- organizácie, ktoré sa zaoberajú tvorbou politík a presadzovaním práva, t.j. záležitosťami, ktoré nemožno považovať priamo za služby.

**Quality -- Kvalita**

Kvalita vo verejnom sektore sa spája s maximalizáciou hodnoty produktov a služieb pre všetky zainteresované strany v rámci politického a finančného systému. Komplexné manažérstvo kvality sa zameriava na postupy a procesy, ktoré sú považované za užitočné pre podporu kvality.

- **Quality control – Kontrola kvality**

Systematická kontrola schopnosti organizácie produkovať kvalitu v ponúkaných a dodávaných službách. Systematickosť spočíva v tom, že výsledky sa objavujú na základe plánovaného, zámerného úsilia. Niektoré organizácie používajú systém

**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 inside 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 organizations perform and what can we learn from them?
- Envision 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

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

**Quality**

Delivering quality in the public sector is concerned with maximising the value of products and services for all stakeholders within a political and financial framework. TQM focuses on procedures and processes that are deemed instrumental in promoting quality.

- **Quality control**

Systematic control of the organisation's ability to create professional quality in the services it offers and delivers. It is systematic in that the results emerge from a planned, deliberate effort. Some organisations choose a system for quality control based on a quality manual or process manuals. Quality control systems usually contain a select

kontroly kvality založený na príručke kvality alebo príručkách procesov. Systémy kontroly kvality obyčajne obsahuje vybraný súbor postupov pre zavádzanie kontroly kvality do praxe, meranie a zvyšovanie kvality.

- **Quality management – Manažérstvo kvality**

Metóda pre zaistenie efektívnosti a účinnosti všetkých aktivít potrebných pre navrhovanie, rozvíjanie a zavádzanie produktov alebo služieb vo vzťahu k systému a jeho výkonnosti.

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

Systém, ktorý dáva návody na potrebné zlepšovanie politík a postupov, riadenie a integráciu procesov, v konečnom dôsledku vedúcich k lepšej výkonnosti.

### Resources – Zdroje

Zdroje zahŕňajú 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.

### SMART objectives – Ciele SMART

Ciele stanovujú, čo si organizácia vytýčila a chce dosiahnuť. Odporúča sa, aby ciele boli inteligentné (SMART):

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

### Stakeholders – Zainteresované strany

Zainteresované strany sú tí, ktorí majú záujem, či už finančný, alebo iný, na činnosti organizácie, napr. tvorcovia politických rozhodnutí, občania/zákazníci, zamestnanci, spoločnosť, inšpekčné orgány, médiá, 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.

collection of guidelines for implementing quality controls in practice, and how quality is measured and improved.

- **Quality management**

A method for ensuring that all the activities necessary to design, develop and implement a product or service are effective and efficient with respect to the system and its performance.

- **Quality management system**

A system that outlines the policies and procedures necessary to improve, control and integrate the processes eventually leading to a better performance.

### Resources

Resources include the knowledge, labour, capital, buildings or technology an organisation uses 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.

### SMART objectives

Objectives state what an organisation has set out to achieve. It is recommended that objectives should be SMART:

- Specific – precise about what you are going to achieve
- Measurable – with quantified objectives
- Achievable
- Realistic – Are the necessary resources available?
- Timed – within manageable timing

### Stakeholders

Stakeholders are all those who have an interest, whether financial or not, in the activities of the organisation, for example, 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 – Prieskum**

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

**SWOT Analysis – SWOT analýza**

Analýza silných a slabých stránok, príležitostí (potenciálnych výhod) a hrozieb (potenciálnych ťažkostí) organizácie.

**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 úrovni manažérstva organizácie k nižším úrovniam. Opačom je tok zdola nahor (bottom up).

**TQM (Total Quality Management) – Komplexné manažérstvo kvality**

Zákaznícky zameraná filozofia manažérstva, ktorá hľadá, ako trvale zlepšovať procesy, využívajúc analytické nástroje a tímovú spoluprácu na zapájanie zamestnancov. Existuje niekoľko modelov komplexného manažérstva kvality. Model výnimočnosti EFQM, model CAF, Malcolm Baldrige Model (USA), STN EN ISO 9004:2001 sú používané 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 „priehľadný“. Transparentné postupy sú otvorené rokovania, uverejňovanie finančných výkazov, legislatíva o slobodnom prístupe k informáciám, správy o čerpaní rozpočtu, audity atď.

**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 líšiť 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.

**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.

**SWOT Analysis**

Analysis of the Strengths, Weaknesses, Opportunities (potential advantages) and Threats (potential difficulties) of and to an organisation.

**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 being 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.

**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 and also be related to the mission of the organisation. They may be quite different 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.

