

Národný projekt
Zavádzanie a podpora manažérstva kvality
v organizáciách verejnej správy



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond

*Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu prostredníctvom
Operačného programu Efektívna verejná správa.*

Prvé 4 mesiace implementácie národného projektu Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy

9. máj 2019

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore Európskeho sociálneho fondu v rámci operačného programu Efektívna verejná správa

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR (ďalej len „ÚNMS SR“) úspešne začal s implementáciou národného projektu „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“. Jeho hlavnou aktivitou a zároveň cieľom je **Rozvoj manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy**. Táto aktivita je rozdelená do dvoch častí, a to:

1. Implementácia manažérstva kvality v ústredných orgánoch štátnej správy a príspevkových a rozpočtových organizáciách.
2. Zriadenie CAF centra.

1. Implementácia manažérstva kvality v ústredných orgánoch štátnej správy a príspevkových a rozpočtových organizáciách

V rámci prvej implementačnej časti sa od januára 2019 spustila implementácia systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 v troch partnerských organizáciách národného projektu, model CAF v dvoch partnerských organizáciách a implementácia modelu výnimočnosti EFQM v jednej organizácii. Taktiež sa začalo v mesiaci apríl s implementáciou systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001 v jednej organizácii a s prípravou druhej etapy implementácie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 v troch organizáciách.

1.1. Implementácia modelu CAF

V mesiaci január začala prvá etapa implementácie modelu CAF na Úrade vlády Slovenskej republiky (ďalej len „ÚV SR“) a Úrade priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky (ďalej len „ÚPV SR“).

1 etapa implementácie modelu CAF u partnerov národného projektu

Mesiace implementácie	1.19	2.19	3.19	4.19	5.19	6.19	7.19	8.19	9.19	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	
Úrad vlády SR																					ECU
Úrad priemyselného vlastníctva SR																					ECU

ÚV SR a ÚPV SR

V januári 2019 začala implementácia modelu CAF paralelne v dvoch partnerských organizáciách, v ÚV SR a ÚPV SR, ktorá je rozdelená do štyroch fáz.

Implementácia začala prvou, prípravnou fázou, kedy boli v organizáciách stanovení garanti a metodici modelu CAF. Ide o dôležité pozície, nakoľko garant zodpovedá za podporu vedenia pri zavádzaní akéhokoľvek modelu alebo systému manažérstva kvality. Metodik modelu CAF je na druhej strane zodpovedný za koordináciu celého procesu implementácie modelu CAF, od napísania samohodnotiacej správy až po prijatie a plnenie akčného plánu zlepšovania.

S cieľom získania základných informácií a osvojenia si vedomostí o modeli CAF sa uskutočnilo úvodné školenie pre garantov a metodikov týchto organizácií v priestoroch ÚNMS SR v dňoch 21. – 22. januára 2019.

Šírenie informácií o modeli CAF následne pokračovalo u partnerov a to školením manažmentu, nakoľko úspešná implementácia tohto modelu nie je možná bez priamej podpory vedenia organizácie. Toto školenie sa v oboch organizáciách konalo dňa 7. februára 2019. Následne sa začali práce na príprave plánu implementácie a nastavení spôsobu komunikácie o zavádzaní modelu CAF. Kľúčovou činnosťou v závere prvej fázy implementácie bol výber a menovanie členov CAF tímu, ktorí sa budú podieľať na samohodnotení organizácie.

Druhú fázu implementácie predstavuje proces samohodnotenia, ktorej cieľom je zostavenie samohodnotiacej správy organizácie podľa kritérií modelu CAF. Samohodnotiacu správu pripravujú členovia CAF tímu, pod vedením metodika a za podpory garanta modelu CAF a samozrejme v súčinnosti s ostatnými zamestnancami organizácie. Začiatkom procesu samohodnotenia sa v oboch organizáciách uskutočnilo školenie o modeli CAF pre členov tímu. Jeho cieľom bolo predovšetkým predstavenie kritérií a subkritérií modelu CAF a harmonogramu implementácie. Súčasťou školenia bola aj diskusia k dôležitým okruhom tém ako sú zainteresované strany, zákazníci organizácie, partneri organizácie alebo poskytované služby organizácie. Školenie CAF tímu ÚV SR sa uskutočnilo v dňoch 14. – 15. marca 2019 a školenie CAF tímu ÚPV SR v dňoch 12. – 13. marca 2019. Záverom školenia bolo stanovené pridelenie vlastníctva jednotlivých kritérií modelu členom CAF tímu, čo vytvorilo základ pre začatie procesu písania samohodnotiacej správy. Členovia tímu začali následne v mikro tímoch (podľa súvisiacich kritérií) spracovávať im pridelené časti samohodnotiacej správy.

1.2. Implementácia modelu výnimočnosti EFQM

V marci 2019 začala implementácia ďalšieho modelu komplexného manažérstva kvality, a to modelu výnimočnosti EFQM v Ministerstve financií Slovenskej republiky (ďalej len „MF SR“, ktoré je jedným z 19 partnerov národného projektu ÚNMS SR. MF SR pristúpilo k opätovnej implementácii modelu výnimočnosti EFQM (ministerstvo implementovalo tento model už v minulosti a v roku 2012 ako prvý orgán štátnej správy v Európe získalo certifikát Recognised for Excellence – 5*) a implementácia tohto modelu je rozdelená do štyroch fáz.

Prvú fázu predstavuje iniciačná fáza, ktorá je zameraná na plánovanie implementácie modelu výnimočnosti EFQM. V rámci nej bol v MF SR menovaný garant a metodik modelu výnimočnosti EFQM. Tieto pozície sú rovnako dôležité ako pri implementácii modelu CAF. Garant je zodpovedný za podporu vedenia pri implementácii modelu výnimočnosti EFQM a metodik koordinuje proces samohodnotenia a zlepšovania v rámci tímu EFQM. Jednou z prvých aktivít implementácie, ktorá sa začala uskutočňovať je príprava plánu implementácie a spôsobu komunikácie o samohodnotení a zlepšovaní. Súčasťou prvej fázy je aj výber členov tímu EFQM, ktorí sa budú podieľať na procese samohodnotenia a zlepšovania.

1.3. Implementácia systémov manažérstva kvality podľa normy ISO 9001

V rámci implementácie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 sa začala v mesiaci október 2018 recertifikácia v Štatistickom úrade Slovenskej republiky (ďalej len „ŠÚ SR“). Začiatkom roka 2019 začala prvá etapa implementácie v ÚNMS SR, Slovenskom metrologickom inšpektoráte (ďalej len „SMI“) a v mesiaci apríl druhá etapa implementácie v Úrade podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu (ďalej len „ÚPVSRII“).

Implementácia systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 v jednotlivých organizáciách bude realizovaná v štyroch fázach. Implementácia systému je naplánovaná na 24 mesiacov, v rámci ktorých je zahrnuté vykonanie vstupného zhodnotenia súčasného stavu, nastavenie plánu implementácie, samotná implementácia systému manažérstva kvality podľa požiadaviek normy ISO 9001:2015, príprava a realizácia certifikačného auditu a následné zapracovanie jednotlivých zistení z auditu. Súčasťou certifikácie je aj výkon dozoru nad systémom manažérstva kvality (certifikačným orgánom) raz ročne počas platnosti certifikátu formou dozorového auditu (2 x dozorový audit počas 3 rokov).

1. – 2. etapa implementácie ISO 9001:2015 u partnerov národného projektu a prijímateľa

Mesiace implementácie	10.18	11.18	12.18	1.19	2.19	3.19	4.19	5.19	6.19	7.19	8.19	9.19	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20	10.20	11.20	12.20	1.21	2.21	3.21		
Štatistický úrad SR		RCA											D1																			
Úpre normalizáciu, metrologiu a skúšobníctvo SR															CA																D1	
Slovenský metrologický inšpektorát															CA																D1	
Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu																																D1

ŠÚ SR

V ŠÚ SR bol v novembri 2018 vykonaný recertifikačný audit systému manažérstva kvality certifikačným orgánom Bureau Veritas Slovakia, na základe ktorého získal ŠÚ SR certifikát systému manažérstva kvality v súlade s požiadavkami normy ISO 9001:2015. Certifikačný orgán po dobu platnosti certifikátu vykonáva dozor nad certifikovaným systémom manažérstva kvality raz ročne formou dozorných auditov za účelom preukázania, že systém počas doby platnosti certifikátu aj naďalej spĺňa požiadavky normy ISO 9001 a vytvára vhodné predpoklady pre ďalšie skvalitňovanie produktov a služieb poskytovaných zákazníkom, ako aj pre rozvoj úradu smerom k vyššej efektívnosti a účinnosti. [Udelený certifikát ŠÚ SR.](#)

SMI

Začiatkom roka začal SMI s implementáciou systému manažérstva kvality v súlade s normou ISO 9001:2015 a menoval garanta systému manažérstva kvality ISO 9001 a 15 členov implementačného tímu. V SMI bolo 22. januára 2019 vykonané úvodné školenie o systéme manažérstva kvality pre vrcholový manažment a implementačný tím.

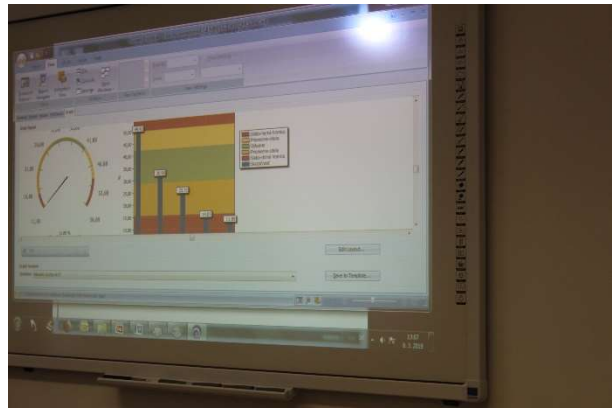
Zároveň bola v SMI v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní vybraná konzultačná spoločnosť CEMS, s.r.o., ktorá bude po dobu 18 mesiacov SMI k dispozícii od prvého stretnutia tímu až po certifikáciu systému a pomôže počas tohto obdobia implementovať systém v organizácii správnym a efektívnym spôsobom. Taktiež bude vykonávať školiacu a konzultačnú činnosť v oblasti systémov manažérstva kvality podľa predmetnej normy. Konzultačná spoločnosť pomáhala v SMI s činnosťami spadajúcimi pod manažéra kvality pre ISO 9001, keďže toho sa podarilo prijať až v apríli.

Následne manažér kvality pre ISO 9001 a konzultačná spoločnosť získali relevantné informácie o súčasnom stave SMI a doterajších systémoch za účelom naplnenia jednotlivých požiadaviek normy ISO 9001. Výsledkom tejto činnosti je vypracovaná Analýza súčasného stavu, na základe ktorej budú prebiehať ďalšie fázy implementácie ISO 9001.

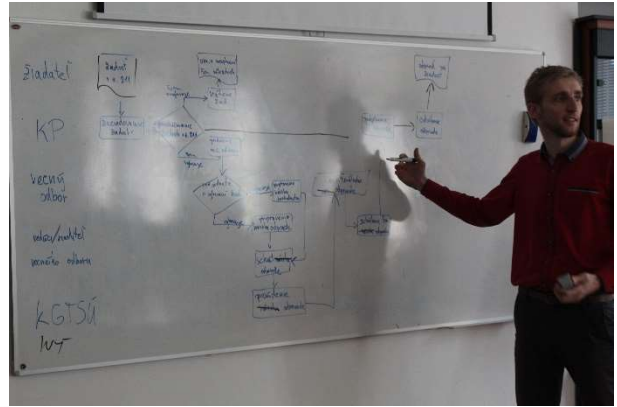
ÚNMS SR

ÚNMS SR v januári tohto roka začal s implementáciou normy ISO 9001:2015 a v rámci prvej fázy boli menovaní garant systému manažérstva kvality ISO 9001, manažér kvality pre ISO 9001, ako aj 15 členovia implementačného tímu. Manažér kvality zodpovedá za správnu implementáciu systému manažérstva kvality a úspešnú certifikáciu tohto systému. Ďalej členovia implementačného tímu sa spolupodieľajú na implementácii systému v jednotlivých organizačných útvaroch ÚNMS SR. Počas prvých dvoch mesiacov sa vykonala analýza súčasného stavu, v rámci ktorej sa zisťoval skutkový stav vecí, definovali sa činnosti a procesy, ktoré sa vykonávajú na úrade a sumarizovali sa všetky používané dokumenty ÚNMS SR a ich zhodnotenie za účelom naplnenia jednotlivých požiadaviek normy ISO 9001:2015.

V súčasnosti sa proces implementácie prehupol už do druhej fázy. Začiatkom marca odštartovala pod taktovkou konzultačnej spoločnosti séria školení implementačného tímu. Na úvodnom 16-hodinovom školení, ktoré prebiehalo v dňoch 6. - 8. marca 2019 pod vedením lektora RNDr. Jána Sabola, PhD., sa v prvý deň členovia tímu oboznámili so základmi procesného riadenia, aby si v nadväznosti na to na druhý deň vyskúšali, ako sa modeluje proces a ako sa tvoria strategické ciele organizácie, politika a ciele kvality. Záverečný deň bol venovaný hodnoteniu výkonnosti a definícii kľúčových ukazovateľov výkonnosti.



Témou v poradí druhého plánovaného školenia bola riadiaca dokumentácia. Lektor Ing. Ondrej Železník, PhD. počas 8 hodín v dňoch 20. -21. marca 2019 prezentoval požiadavky na riadiacu dokumentáciu ÚNMS SR z pohľadu zdokumentovaných informácií podľa požiadaviek normy ISO 9001.



Obsahom tretieho školenia v dňoch 27. - 28. marca 2019 bol kompetenčný model organizácie. Implementačnému tímu bola predstavená národná sústava kvalifikácií, definícia a význam ISCO kódov, ako aj ich použitie pri opisoch zamestnaneckých miest. Na príkladoch sa definovali roly zamestnancov z rôznych uhlov pohľadu (z hľadiska funkcie, projektu, procesu).



Okrem plánovaných školení sa členovia implementačného tímu venovali úlohám, ktoré vyplynuli z analýzy súčasného stavu a z prebiehajúcich školení. Postupne sa navrhujú procesy a podprocesy podľa profesných skupín, ktoré teraz čakajú na optimalizáciu a pripomienkovanie. Po ich schválení sa bude môcť začať s modelovaním procesnej mapy.

Apríl začal vzdelávacou aktivitou o jednotlivých požiadavkách normy ISO 9001:2015 pre vedenie ÚNMS SR. Školiteľom bol Ing. Ondrej Železník, PhD v rámci tohto jednoduchého školenia boli vedúci zamestnanci, v pre nich potrebnom rozsahu, oboznámení s procesným prístupom, s požiadavkami normy ISO 9001: 2015 na systém manažérstva kvality. Takisto získali základné poznatky v oblasti riadenia rizík a príležitosti, na čom je postavená nová norma. Hneď ďalší deň po vedení úradu nasledovalo školenie pre implementačný tím. Týmto bol uzavretý cyklus školení. Ostalo už len jedno školenie v máji pre interných audítorov.

Školenia neboli jedinou aktivitou ktorá prebiehala počas mesiaca apríl. Na pracovných stretnutiach implementačného tímu sa rozoberali spôsoby modelovania procesov, každý člen tímu si popísal a nakreslil najmenej jeden proces zo svojej oblasti. Zároveň sa spoločným úsilím podarilo zjednotiť zoznam procesov úradu, odstránili sa duplicity a určila sa zodpovednosť za každý jeden proces.

Nasledujúcimi činnosťami, ktoré nás čakajú v ďalších krokoch okrem modelovania procesov, budú revízie interných dokumentov, ich priradenie k jednotlivým procesom, dopísanie a zdokumentovanie chýbajúcich postupov a vytvorenie smerníc podľa požiadaviek jednotlivých kapitol normy ISO 9001.

V rámci doterajšej implementácie sú neustále vytvárané odborné materiály, ako aj rôzne články a informácie o priebehu implementácie a jej prínosoch v jednotlivých organizáciách.

Aké sú prínosy implementácie ISO 9001 pre organizácie?

- 1/ IDENTIFIKOVANÉ A PREHLADNÉ PROCESY**
Jasný popis a identifikácia procesov prebiehajúcich v organizácii a ich vzájomné interakcie napomáhajú k plneniu stanovených cieľov, ako sú požiadaviek a očakávaní vonkajšieho zázemnia - občanov, štátu, inštitúcií.
- 2/ ZLEPŠENIE EFEKTIVNOSTI A ÚČINNOSTI ORGANIZÁCIE V DOSAHOVANÍ ZAMÝŠLANÝCH VÝSLEDKOV**
V dnešnej dobe je stále väčší tlak na efektívnu vo všetkých častiach organizácie, a práve efektívnosť býva častým kritériom pri posudzovaní úspešnosti. Efektívny prístup šetrí čas a peniaze, a stáva sa tak hlavným kľúčom k úspechu v konkurenčnom prostredí.
- 3/ ZNÍŽENIE POČTU REKLAMÁCIÍ/ŽIAZHNOSTÍ**
Už pri vývoji procesu je potrebné myslieť na jeden z najdôležitejších atribútov produktu alebo služby, a síce jeho kvalitu. Zníženie počtu nežiadúcich výrobkov alebo služieb zabezpečí znížený počet reklamácií/žiazností, a tým šetrí zdroje a zvyšuje dôveru v kvalitu výrobkov a poskytovaných služieb.
- 4/ ZVYŠENIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV/KLIENTOV**
Cena produktu/slужby už dávno nie je rozhodujúcim faktorom a požiadavky na jeho kvalitu narastajú. Spokojný zákazník/klent je najlepšou reklamou a cieľom každej organizácie.
- 5/ PREHLADNÉ RIADENIE INTERNEJ DOKUMENTÁCIE**
Aj v organizácii je potrebné urobiť poriadok. Usporiadaná a prehľadná interná dokumentácia napomáha k lepšiemu prehľadu o procesoch a celkovom fungovaní organizácie.
- 6/ PRESNE A JASNE ZADÉFIKOVANÉ ZODPOVEDNOSTI A PRÁVOMOCI JEDNOTLIVÝCH ZAMESTNANCOV**
Presne určené zodpovednosti a právomoci pomáhajú zamestnancom pri pracovnom výkone a ich nadriadeným pri kontrole a efektívnom zadaní úloh, čo výrazne uľahčí proces zosúhlasenia nových zamestnancov.
- 7/ ZVYŠOVANIE ÚROVNE KOMUNIKÁCIE V INTERNOM PROSTREDÍ ORGANIZÁCIE A ZÁINTERESOVANÝMI STRANAMI**
Komunikácia, interná ale aj externá, poukazuje na celkovú úroveň organizácie. Správna formulácia predchádza nedorozumeniam, a zároveň preukazuje dôkaznosť a úctu zákazníkom.
- 8/ MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV**
Pre zamestnancov je motivujúce pracovať pre organizáciu, ktorá ráta oasiť kvality, má efektívne nastavené procesy a jasne formulované ciele so zreteľom na trvalé zlepšovanie. Identifikácia jasne stanovenou vzišou organizácie im napomáha naplňať stanovené ciele a prispievať k svojej.
- 9/ ZLEPŠENIE POSTAVENIA ORGANIZÁCIE NA TRHU ALEBO SMEROM K SPOLOČNOSTI**
Úspešná certifikácia zvýši dôveryhodnosť organizácie smerom k zákazníkovi/klentovi/občanom - obchodným partnerom. Certifikát kvality dáva pozitívny signál, a zároveň záruku všetkým zainteresovaným stranám, že organizácia zaviedla a udržiava procesy, ktoré smerujú k napĺňaniu ich požiadaviek.

ÚPVSRII

V ÚPVSRII sa začalo s prípravou implementácie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 a to menovaním garanta systému manažérstva kvality ISO 9001, manažera kvality pre ISO 9001, ako aj 15 členov implementačného tímu. V súčasnosti prebieha proces verejného obstarávania na výber konzultačnej spoločnosti.

1.4 Implementácia systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001:2016

1. etapa implementácie ISO 37001:2016 u partnerov národného projektu

MESIACE	3.19	4.19	5.19	6.19	7.19	8.19	9.19	10.19	11.19	12.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20	7.20	8.20	9.20	10.20	11.20	12.20	1.21	2.21	3.21	4.21	5.21	6.21	7.21	8.21	9.21	10.21	11.21	12.21	1.22	2.22	3.22	4.22	
Úrad vlády SR												CA														D1													D2

Implementácia systému manažérstva proti korupcii bude v organizáciách prebiehať 12 mesiacov, ktoré budú rozdelené do troch fáz. V mesiaci apríl začal ÚV SR s implementáciou systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001:2016. V prípravnej časti boli vymenovaní garant systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001 a manažér kvality pre ISO 37001. V ÚV SR v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní bola vybraná konzultačná spoločnosť, ktorá bude po dobu 12 mesiacov vykonávať školiacu a konzultačnú činnosť a bude ÚV SR k dispozícii počas celej doby implementácie systému a pri certifikácii systému. V súčasnosti prebieha identifikácia zhody medzi požiadavkami normy ISO 37001:2016 a ich plnením v ÚV SR potrebnej pre vypracovanie vstupnej analýzy súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001:2016.