

## Návrh Národného programu kvality SR na roky 2009 - 2012

Národný program kvality SR na roky 2009 - 2012 (ďalej „Národný program“) je strategický kľúčový dokument, ktorý Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (ďalej „ÚNMS SR“) predkladá vláde Slovenskej republiky na schválenie ako štátnu politiku kvality v Slovenskej republike. Národný program zároveň predstavuje nástroj realizácie cieľov programového vyhlásenia vlády SR v bode 7.4 Verejná správa a osobitne časť „Bude usilovať o to, aby orgány verejnej správy a orgány územnej samosprávy svojou činnosťou uľahčovali život občanom, ako aj právnickým osobám. Na tento účel považuje za potrebné vykonať analýzu vývoja a súčasného stavu verejnej správy s cieľom postupne riešiť otvorené problémy a dosiahnuť tak vyššiu efektívnosť administratívnych a vecných služieb poskytovaných jej štruktúrami na jednotlivých úrovniach.“

Národný program bol vypracovaný v spolupráci s členmi Rady Národného programu kvality SR (ďalej „RNPK“), ktorej zloženie sa uvádza v prílohe č. 1.

Národný program predstavuje:

- kľúčový strategický dokument v oblasti kvality členený do dvoch častí:
  - časť I. Štátna politika kvality v Slovenskej republike,
  - časť II. Implementácia manažérstva kvality vo verejnej správe 2009 - 2012 – hlavné aktivity Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky,
- podporný nástroj realizácie cieľov programového vyhlásenia vlády SR,
- základné strategické ciele, ktoré vymedzujú prioritné oblasti na zlepšenie.

Cieľom predloženia tohto dokumentu vláde SR je umožniť vrcholovému orgánu výkonnej moci rozhodnúť rámcovo o prístupoch a spôsoboch riešenia viacerých dôležitých otázok v oblasti manažérstva kvality v Slovenskej republike a tým určiť základnú obsahovú líniu aktivít pripravovaných v tejto oblasti, tak na centrálnej úrovni, ako i v rámci vertikálnej pôsobnosti jednotlivých rezortov.

### Časť I. Štátna politika kvality v Slovenskej republike

#### Východiská Národného programu

Národný program vychádza z vyhodnotenia Národného programu kvality Slovenskej republiky na roky 2004 – 2008. Na základe výsledkov vyhodnotenia sa naformulovala vízia, poslanie a strategické ciele na roky 2009 – 2012 a určili sa dlhodobé zámery v súlade so strategickými dokumentmi Európskej únie, Slovenskej republiky a cieľmi konkrétnych ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy.

Do prípravnej fázy vypracovania Národného programu sa zapojili ministerstvá, ostatné ústredné orgány verejnej správy a zamestnávateľske zväzy a združenia, ktorých zástupcovia sú členmi RNPK alebo pracovnej skupiny. Táto pracovná skupina sa vytvorila z radov zamestnancov verejnej správy, poradcov a posudzovateľov modelov a nástrojov kvality,

zástupcov médií a iných odborníkov v oblasti manažérstva kvality. Následne tento materiál pripomienkovali členovia RNPK.

Všetky zúčastnené zainteresované strany mali zároveň možnosť pripomienkovať materiál aj v rámci medzirezortného pripomienkového konania pred predložením materiálu na rokovanie vlády SR.

Pri príprave dokumentu sa využívali koncepčné, analytické a podkladové materiály vypracované v zainteresovaných rezortoch a inštitúciách a pri formulácii jednotlivých častí dokumentu sa zvažovali názory a pripomienky všetkých zúčastnených zainteresovaných strán, členov RNPK SR a pracovnej skupiny vytvorenej na tento účel.

Národný program rešpektuje relevantné koncepčné materiály prijaté dosiaľ vládou SR (Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013, Strategické usmernenia Spoločenstva, Stratégia trvalo udržateľného rozvoja Európskej únie, Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja Slovenskej republiky/Akčný plán trvalo udržateľného rozvoja na roky 2005 – 2010<sup>1</sup> Koncepcia územného rozvoja Slovenska 2001<sup>2</sup> a programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja samosprávnych krajov).

Národný program takisto čerpá z Európskej charty kvality a zo zdrojov štúdií a analýz, ktoré vydal Európsky inštitút pre verejnú správu (European Institute of Public Administration – EIPA) a zo zdrojov Európskej spolupráce v oblasti verejnej správy (od roku 2002 nazývaná European Public Administration Network – EUPAN). Európska spolupráca v oblasti verejnej správy je spoluprácou Európskej komisie a generálnych riaditeľov zodpovedných za štátnu a verejnú službu v krajinách Európskej únie, v rámci ktorej sa na neformálnej báze stretávajú úradníci a odborníci pracujúci na rôznych úrovniach verejnej správy členských krajín Európskej únie, Európskej komisie a Európskeho inštitútu pre verejnú správu už viac ako 20 rokov. Národný program tiež vychádza z úlohy európskej infraštruktúry kvality a jej príspevia ku konkurencieschopnosti Európy, tak ako sa vyjadrili v najrôznejších strategických dokumentoch<sup>3</sup> vrátane Lisabonskej stratégie – EÚ partnerstva pre stratégiu rastu a zamestnanosti.<sup>4</sup>

Podpisom zmluvy o pristúpení Slovenskej republiky k zmluve o Európskych spoločenstvách v roku 2003 sa vytvoril priestor zástupcom Slovenskej republiky zúčastňovať sa na spolupráci v postavení pozorovateľa, pričom vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie 1. mája 2004 sa Slovenská republika stala plnoprávnym členom tohto spoločenstva.

Cieľom EUPAN je pomoc a podpora pri výmene skúseností, myšlienok a informácií o postupoch aplikovaných v štátnej a verejnej službe a rozvoj spoločných nástrojov týkajúcich sa správy verejných vecí v členských krajinách Európskej únie a v Európskej komisii. V právnom kontexte Európskej únie ide o neformálnu skupinu, lebo jej zriadenie nevyplýva zo zmluvy o Európskej únii, ani z iných právnych ustanovení alebo medzivládnych dohôd. Riadi sa rozhodnutiami, rezolúciami a strednodobým programom, ktoré prijímajú ministri a generálni riaditelia zodpovední za oblasti verejnej správy, ako aj prioritami predsedajúcej krajiny. Stretnutia na úrovni ministrov sa uskutočňujú na základe posúdenia nevyhnutnosti takéhoto stretnutia zo strany predsedníckej krajiny.

Skupina pozostáva z generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu a štátnu službu v členských krajinách Európskej únie a v Európskej komisii a generálneho riaditeľa Európskeho inštitútu pre verejnú správu. Stretáva sa pravidelne raz počas každého predsedníctva. V závislosti od politickej a administratívnej štruktúry členských krajín sa rôzni

<sup>1</sup> Uvedené na [www.normoff.gov.sk](http://www.normoff.gov.sk), [www.enviro.gov.sk](http://www.enviro.gov.sk).

<sup>2</sup> Uvedené na [www.build.gov.sk](http://www.build.gov.sk).

<sup>3</sup> Napr. komunikácia Komisie a Rady „Smerom k zvýšeniu výstupov z normalizácie pre inováciu v Európe“ 11.03.2008, Mendelkern Final Report on better Regulation, [http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/ocuments/mandelkern\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/ocuments/mandelkern_report.pdf).

<sup>4</sup> Revidovaná lisabonská stratégia.

počet generálnych riaditeľov z jednotlivých členských krajín. V niektorých členských štátoch zodpovedá jeden riaditeľ za všetky oblasti, ktorými sa zaoberá EUPAN, v iných je zodpovednosť rozdelená medzi dvoch alebo troch generálnych riaditeľov. Rozhodnutia ministrov a generálnych riaditeľov o úlohách, ktoré je potrebné riešiť, sú implementované na úrovni pracovných skupín (pozri prílohu č. 2). Úlohy jednotlivých pracovných skupín a v tomto kontexte EUPAN sa vyjadrujú v strednodobom pláne práce Európskej siete spolupráce (MTP). Slovensko je prostredníctvom zamestnancov ÚNMS SR zastúpené v IPSTG a CAF EWG.

## Súčasný stav v manažérstve kvality v Slovenskej republike

V štátnej správe a územnej samospráve sa identifikovali nasledovné nedostatky<sup>2</sup>:

- systém štátnej správy a územnej samosprávy je nedostatočne efektívny a transparentný,
- obmedzená aplikácia prístupu orientovaného na klienta,
- veľkú časť agendy zaberajú operatívne úkony,
- vedúci zamestnanci sú nedostatočne vybavení riadiacimi schopnosťami a inými - zručnosťami, ktoré sú nevyhnutné na manažérske riadenie,
- nedostatočná spolupráca ministerstiev,
- materiály predkladané na rokovanie vlády majú rôznu kvalitu,
- nízka úroveň komunikácie a spolupráce medzi ústrednými orgánmi štátnej správy a územnou samosprávou,
- nedostatok finančných zdrojov na zavádzanie systémov riadenia kvality a procesné riadenie,
- nedostatočná optimalizácia činností vykonávaných ľudskými zdrojmi,
- nepochopenie procesného riadenia (procesné riadenie = zameranie sa na príčiny, ktoré vedú k výsledkom; funkčné riadenie = zameranie na výsledky),
- neexistencia štandardov na hodnotenie kvality zameraných na hodnotenie úrovne poskytovaných služieb vo verejnej správe,
- nedostatočné využívanie porovnávania (benchmarkingu<sup>5</sup>) pri hodnotení procesov inštitúcií štátnej správy a samosprávy, činností, kvality a nákladov jednotlivých úradov,
- malá finančná motivácia ľudských zdrojov,
- nedostatočné vzdelávanie a tréning ľudských zdrojov.

Členovia RNPk definovali a schválili základnú štruktúru Národného programu. Uvedená štruktúra (pozri obrázok č. 1) predstavuje dekompozíciu vízie na úroveň operatívnych cieľov, ktoré vychádzajú z uvedených identifikovaných nedostatkov. Pracovná skupina zostavená na tento účel, rešpektujúc schválenú štruktúru formulovala strategické ciele v deviatich strategických oblastiach.

Formulovaná vízia a poslanie sú spoločné pre všetky strategické oblasti. V rámci každej strategickej oblasti sa identifikovali strategické ciele spoločné pre všetky ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy.

---

<sup>5</sup> **Benchmarking** je porovnanie sa s ostatnými organizáciami a následné poučenie sa z odhalených, ktoré tieto porovnávania priniesli.“ (Zdroj: European Benchmarking Code of Conduct).

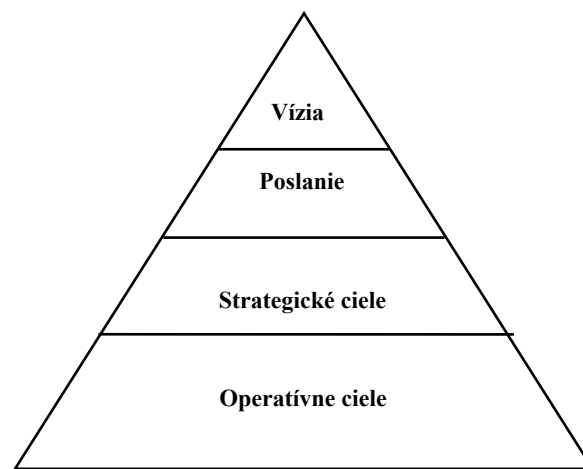
## Vízia Národného programu

Dosiahnuť, aby sa kvalita stala trvalou a prirodzenou hodnotou a súčasťou života občanov v Slovenskej republike. Zabezpečiť kvalitu života občanov Slovenskej republiky na úroveň priemernej kvality života členských štátov Európskej únie.

## Poslanie Národného programu

Poslaním Národného programu ako strategického rámca štátnej politiky kvality, je podporovať stratégie rozvoja kvality výroby a služieb, kvality verejnej správy a trvalo udržateľného rozvoja celej spoločnosti, ako aj motivovať zainteresované strany k napĺňaniu tohto poslania.

Obrázok č. 1: Dekompozícia vízie na úroveň operatívnych cieľov



## Strategické ciele (rámcové a dlhodobé ciele)

**1. Bezpečnosť obyvateľstva v základných ukazovateľoch kvality života** (energetická, potravinová, hygienická, informácií, informačných technológií, dopravná kvalita, kvalita životného prostredia a verejná – života, zdravia, sociálnych istôt a majetku osôb).

Globálnym cieľom v tejto oblasti je podpora trvalo udržateľnej mobility cestujúcich s obmedzenou pohyblivosťou a obmedzenou schopnosťou orientácie a zvýšenie dostupnosti a kvality občianskej infraštruktúry a vybavenosti v regiónoch.

### Strategické ciele:

- zlepšovať kvalitu infraštruktúry a modernizovať ju,
- zvyšovať konkurencieschopnosť dopravných, poštových a telekomunikačných služieb,
- dosiahnuť kvalitnejšie parametre dopravných služieb, zlepšenie bezpečnosti, spoľahlivosti a kvality dopravy pri súčasnom znížení negatívnych vplyvov dopravy na životné prostredie,
- podporovať mobilitu občanov Slovenskej republiky,
- zabezpečiť zdroje energie pri adekvátnych nákladoch,
- podporovať mobilitu cestujúcich s obmedzenou pohyblivosťou a obmedzenou schopnosťou orientácie,
- zvyšovať mobilitu pracovnej sily a s tým súvisiace zvyšovanie zamestnanosti,
- zapojiť Slovenskú republiku do globalizačných procesov,
- zvyšovať bezpečnosť občanov,

- zabezpečiť zdravotnú neškodnosť potravín a zdrojov pitnej vody,
- zintenzívniť ochranu spotrebiteľa,
- vykonávať dôslednú kontrolu potravín a zdrojov pitnej vody.

## **2. Starostlivosť o zdravie**

Globálnym cieľom v tejto oblasti je zlepšenie podmienok ovplyvňujúcich zdravotný stav obyvateľstva v produktívnom, ako aj v neproduktívnom veku prostredníctvom zvyšovania kvality zdravotnej starostlivosti.

Strategické ciele:

- zabezpečovať prevenciu a dostupnosť zdravotnej starostlivosti pre všetky sociálne a vekové vrstvy obyvateľstva,
- podporovať organizácie pri zavádzaní normy OHSAS 18 001,
- zvyšovať kvalitu starostlivosti o klienta – pacienta,
- skvalitňovať liečbu podľa medzinárodných protokolov a usmernení,
- zabezpečovať prevenciu rizík, úrazov a negatívnych prejavov,
- metrologické zabezpečenie zdravotníckych prístrojov a zariadení,
- vytvárať a implementovať príslušné národné štandardy v rámci systému manažérstva kvality poskytovaných služieb zdravotnej starostlivosti.

## **3. Sociálna oblasť a zamestnanosť**

Globálnym cieľom v tejto oblasti je zlepšenie rastu zamestnanosti, pokles nezamestnanosti, sociálna inklúzia, podpora rozvoja ľudských zdrojov, zlepšenie kvality služieb poskytovaných neziskovými organizáciami, získavanie, šírenie a rozvoj poznatkov o zamestnanosti, sociálnom vylúčení, chudobe a sociálnych službách v priamej spojitosti s praktickým využitím poznatkov, kvalitná environmentálna infraštruktúra, ktorá je kľúčovým aspektom a predpokladom zabezpečenia trvalo udržateľného hospodárskeho a sociálneho rozvoja a podpora rozvoja ľudských zdrojov a zlepšenia kvality služieb poskytovaných verejnou správou.

Strategické ciele:

- vypracovať a implementovať odborné štandardy pre kvalitu štruktúry služby, procesov a výsledkov sociálnych služieb,
- podporovať vzdelávanie manažmentu sociálnych služieb v systémoch manažérstva kvality,
- skvalitňovať dostupnosť a transparentnosť sociálnych služieb (udržanie a zvýšenie možnosti výberu sociálnych služieb, podporovať zosúladenie rodinného a pracovného života),
- zvyšovať preukázateľnosť dodržiavania základných ľudských práv a špecifických práv klienta sociálnych služieb,
- posilňovať sociálne istoty občanov,
- zvyšovať kvalitu práce a pracovných podmienok zamestnancov,
- zavádzať a podporovať efektívne systémy kvality riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

## **4. Starostlivosť o životné prostredie**

Globálnym cieľom v tejto oblasti je kvalitná environmentálna infraštruktúra, ktorá je kľúčovým aspektom a predpokladom zabezpečenia trvalo udržateľného hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Zvýšenie pokrytia územia environmentálnou infraštruktúrou zároveň

prispieva k zatraktívneniu prostredia na investovanie a k zlepšeniu životných podmienok obyvateľstva, jeho zdravotného stavu a životnej úrovne.

Strategické ciele:

- dobudovať environmentálnu infraštruktúru Slovenskej republiky podľa štandardov EÚ,
- zvyšovať dôraz na environmentálnu zložku vo všetkých oblastiach zabezpečujúcich hospodársky a sociálny rozvoj spoločnosti vo väzbe na prioritné ciele udržateľnej výroby a spotreby Európskeho spoločenstva,
- podporovať certifikáciu organizácií podľa noriem radu STN EN ISO 14 000,
- podporovať realizáciu systematických a koordinovaných opatrení na zvyšovanie úrovne zeleného verejného obstarávania,
- zvyšovať efektívnosť a kvalitu činností verejných služieb súvisiacich s tvorbou a ochranou životného prostredia,
- minimalizovať nepriaznivé vplyvy klimatických zmien vrátane podpory využívania obnoviteľných zdrojov energie,
- metrologické zabezpečenie meradiel a zariadení používaných pri monitorovaní zložiek životného prostredia,
- zlepšovať stav životného prostredia a racionálneho využívania zdrojov,
- zabezpečovať a podporovať trvalú udržateľnosť kvality životného prostredia.

## 5. Služby verejnej správy<sup>7</sup>

Verejná správa je činnosť vykonávaná orgánmi štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnymi inštitúciami pri zabezpečovaní verejných úloh. Globálnym cieľom v tejto oblasti je zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb, zefektívniť procesy vo verejnej správe a zvýšiť efektívnosť činností organizácií verejnej správy prostredníctvom implementácie manažérstva kvality.

Strategické ciele:

- zvyšovať efektívnosť činností organizácií verejnej správy prostredníctvom implementácie manažérstva kvality (nástrojov a modelov kvality),
- zvyšovať kvalitu a rozšíriť poskytované služby a zefektívniť procesy vo verejnej správe,
- rozvíjať účinný a efektívny systém manažérstva ľudských zdrojov – zamestnancov verejnej správy,
- znižovať administratívnu záťaž a urýchliť vybavovanie stránok, a to aj prostredníctvom informatizácie verejnej správy,
- zapojiť organizácie verejnej správy do porovnávacích (benchmarkingových) aktivít,
- zabezpečovať prieskumy verejnej mienky o plnení strategických cieľov Národného programu ,
- aplikovať prozákaznícky prístup,
- podporovať projektovo a tímovo orientovanú prácu a zlepšovať komunikáciu vo vnútri verejnej správy,
- podporovať transparentnosť, etiku, integritu a budovanie dôvery vo verejnú správu a jej služby a skvalitňovať vzťah medzi verejnou správou a verejnosťou,
- využívať partnerské vzťahy organizácií verejnej správy na porovnávanie dobrej praxe,

---

<sup>7</sup> „Verejná správa vo svojej vlastnej podstate predstavuje správu verejných záležitostí, ktorými sa realizuje ako prejav výkonnej moci v štáte. Pre túto výkonnú moc je charakteristické, že ide predovšetkým o verejnú moc, ktorou nedisponuje len štát, ale aj ďalšie neštátne subjekty, ktoré vykonávajú správu verejných záležitostí“ (Správne právo hmotné, Peter Škultéty a kolektív).

- zabezpečovať a zvyšovať transparentnosť výberu projektov prostredníctvom jednoznačne nastavených pravidiel,
- zvyšovať operatívnu informovanosť verejnosti.

## 6. Informatizácia spoločnosti

Informatizácia spoločnosti je jedným z kľúčových faktorov, ktorý je predpokladom a jednou z troch nevyhnutných infraštruktúr potrebných na rozvoj vedomostnej ekonomiky. Ďalšími dvomi sú nastavenie riadenia ľudských zdrojov s cieľom vytvoriť kultúru rozširovania vedomostí a vytvorenie vhodných organizačných štruktúr vo vnútri organizácií, ako aj prekračujúcich hranice organizácií, ktoré podpora rozširovanie vedomostí. Ak chce Slovensko konvergovať k najvyspelejším krajinám EÚ, potrebuje sa oveľa aktívnejšie podieľať na budovaní a využívaní jednotného informačného priestoru, a vytvoriť tým jednu z troch základných podmienok na prechod na vedomostnú spoločnosť. Globálnym cieľom v tejto oblasti pre rozvoj informačnej spoločnosti je rozvoj elektronizácie služieb, či už v rámci verejnej správy (eGovernment), zdravotníctva (eHealth), vzdelávania (eLearning), životného prostredia (eEnvironment), začleňovania znevýhodnených skupín obyvateľov (eInclusion) alebo kultúry (eCulture). Efektívna elektronická verejná správa prinášajúca lepšie služby občanom i podnikom je nevyhnutná pri vytváraní konkurencieschopného a inovačného prostredia.

Strategické ciele:

- zvyšovať kvalitu procesov vo verejnej správe, ktoré by boli podporené efektívnym využívaním informačných technológií,
- zabezpečovať elektronizáciu služieb verejnej správy a z toho vyplývajúce zvýšenie kvality služieb,
- zvyšovať kvalitu ľudského potenciálu zamestnancov územnej samosprávy a samosprávnych krajov, zabezpečovať školenia zamerané na prácu s výpočtovou technikou, nové postupy v agendách, na správu webových stránok a iné školenia v oblasti práce s výpočtovou technikou,
- zvyšovať kvalitu a rozsah e-služieb a ich obsahu na regionálnej a lokálnej úrovni (business to public),
- zintenzívňovať a zjednodušovať elektronickú komunikáciu s orgánmi verejnej správy, inými inštitúciami a subjektmi podnikateľskej sféry.

## 7. Podnikanie

Globálnym cieľom a prioritou v tejto oblasti je podpora konkurencieschopnosti podnikov a služieb vytvorením vhodných podmienok na podnikanie a tým zabezpečenie trvalo udržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti.

Strategické ciele:

- aktívne presadzovať etiku v podnikaní a budovať spoločenskú zodpovednosť,
- zvyšovať konkurencieschopnosť podnikateľských subjektov prostredníctvom implementácie manažérstva kvality (napr. model výnimočnosti EFQM, BSC, Six Sigma, porovnávanie (benchmarking) a iné modely a nástroje kvality), podporovať predcertifikačný, certifikačný, ako aj recertifikačný proces súvisiaci so zavedením systémov manažérstva kvality; podporovať získanie certifikátu kvality, podporovať získavanie akreditácií,
- podporovať získavanie certifikátov kvality podľa procesných noriem kvality, a to najmä noriem radu STN EN ISO 9000,

- účinne a verejne podporovať podnikateľské aktivity zamerané na vývoj, inovácie a modernizáciu,
- podporovať rozvoj a predaj slovenských výrobkov (napr. prostredníctvom značiek kvality výrobkov a služieb, značky zhody, chránených označení pôvodu, chránených zemepisných označení a zaručených tradičných špecialít),
- zvyšovať imidž slovenských výrobkov na medzinárodných veľtrhoch a výstavách,
- zvyšovať transparentnosť a dôveryhodnosť certifikačných, akreditačných a notifikačných procesov,
- podporovať bezpečnosť informácií (napr. prostredníctvom certifikácií IT),
- podporovať zavádzanie systémov manažérstva,
- podporovať zvyšovanie jazykovej gramotnosti,
- podporovať zavádzanie systémov manažérstva kvality v službách,
- podporovať súťaživosť v oblasti kvality (napr. Európska cena za kvalitu, Národná cena SR za kvalitu, Top manažéri kvality, Európska a Národná cena za životné prostredie, Novinárska súťaž, Veľká cena SOPK, Podnikateľka Slovenska, Inovatívny čin roka, Slovak Gold a iné).

## 8. Vzdelávanie, veda, výskum a inovácie

Oblasť výskumu, vývoja a inovácií zohráva z hľadiska štrukturálnej a celkovej konvergencie SR kľúčovú úlohu. Ich rozvoj významne podmieňuje rýchlosť a kvalitu procesov reštrukturalizácie existujúcej produkčnej štruktúry a transformácie na ekonomiku založenú na poznatkoch. Oblasť vedy a výskumu je úzko spojená s kvalitou systému vzdelávania. Táto oblasť je silne prepojená na podnikové procesy a ich schopnosť vyvíjať a inovovať výrobky a služby s vysokou pridanou hodnotou schopné konkurovať na zahraničnom a domácom trhu.

Globálnym cieľom v tejto oblasti je modernizácia a zefektívnenie systému podpory vzdelávania, vedy, výskumu a vývoja a skvalitnenie infraštruktúry vysokých škôl tak, aby prispievali k zvyšovaniu konkurencieschopnosti ekonomiky, znižovaniu regionálnych rozdielov, vzniku nových inovatívnych (high-tech) malých a stredných podnikov, tvorbe nových pracovných miest a zlepšovaniu podmienok vzdelávacieho procesu na vysokých školách.“

Strategické ciele:

- zvyšovať efektívnosť činností škôl na všetkých úrovniach prostredníctvom implementácie manažérstva kvality (nástrojov a modelov kvality),
- zvyšovať kvalitu vzdelávania ako základného predpokladu spoločenského uplatnenia i uplatnenia na trhu práce (generálna dostupnosť vzdelania pre všetkých zamestnancov),
- uplatňovať systém manažérstva kvality, ako základný prvok hodnotenia spôsobilosti na vykonávanie výskumu a vývoja,
- spolupracovať s podnikateľským sektorom pri vývoji a rozvoji inovácií,
- spolupracovať v oblasti vzdelávania s akreditačnou komisiou Ministerstva školstva Slovenskej republiky zriadenou v súlade s § 6 zákona č. 386/1997 Z. z. o ďalšom vzdelávaní a o zmene zákona Národnej rady Slovenskej republiky 387/1996 Z. z. o zamestnanosti v znení neskorších predpisov,
- podporovať aplikáciu výstupov vedeckovýskumnej práce SAV, SMÚ a vysokých škôl do praxe,
- zvyšovať kvalitu vzdelávania s cieľom prehlbovať environmentálne povedomie spoločnosti a získať poznatky o technických nástrojoch environmentálneho manažérstva vo väzbe na podporovanie účasti na ekoinováciách,
- zavádzať predmety manažérstva kvality na základných a stredných školách s cieľom zvyšovať kvalitu vzdelávania o systémoch manažérstva kvality.



## 9. Kultúra

Investície do objektov kultúrneho dedičstva sú významnou funkčnou zložkou ovplyvňujúcou výkonnosť a konkurencieschopnosť regiónu a tvoria integrálnu súčasť základnej občianskej vybavenosti. Získavanie, zhromažďovanie, ochraňovanie a sprístupňovanie dokumentov a zbierok – hnutelných súčastí kultúrneho dedičstva zabezpečujú inštitúcie a systémy, ktorých predmetom sú informácie, poznatky, dokumenty, pamiatky.

Globálnym cieľom v tejto oblasti je presadzovať kultúru, ako súčasť kvality každodenného života, modernizovať formy distribúcie a sprístupňovania kultúry a zvyšovať kvalitu verbálnej komunikácie obyvateľstva a využívanie štátneho jazyka.

Strategické ciele:

- presadzovať kultúru, ako súčasť kvality každodenného života,
- podporovať zabezpečenie transparentnosti pri výbere projektov grantového programu v oblasti kultúry,
- podporovať, udržiavať a skvalitňovať prístup širokej verejnosti k ľudovej tvorbe a tradícii,
- podporovať ochranu kultúrneho dedičstva a obnovu pamiatok s dôrazom na obnovu a reštaurovanie národných kultúrnych pamiatok a ich využívanie pre rozvoj cestovného ruchu,
- podporovať menšinové a miestne kultúry,
- zvyšovať povedomie o tradíciách a hodnotách Slovenska doma i vo svete,
- podporovať zdravý životný štýl (šport, strava, duchovné a duševné zdravie),
- prezentovať moderný imidž Slovenska v zahraničí,
- modernizovať formy distribúcie a sprístupňovania kultúry,
- podporovať kvalitu prírodného kultúrneho dedičstva,
- podporovať dialóg medzi majoritným a minoritným obyvateľstvom,
- zvyšovať kvalitu verbálnej komunikácie obyvateľstva a využívanie štátneho jazyka.

**Nástroje podpory a motivácie strategických cieľov**

- legislatívne nástroje v oblastiach – normalizácia, metrológia, skúšobníctvo, akreditácia,
- finančné zabezpečenie v rámci rezortov a z fondov Európskej únie,
- zabezpečenie školení, vzdelávania a osvetových materiálov,
- vydávanie metodických usmernení,
- nástroje samohodnotenia,
- porovnávanie (benchmarking),
- sociálny dialóg je nástrojom podpory a motivácie pre dosahovanie strategických cieľov,
- zavádzanie systémov kvality podľa technických noriem harmonizovaných s Európskou úniou,
- prieskumy spokojnosti zákazníkov/občanov so službami verejnej správy,
- prieskumy spokojnosti zamestnancov v organizáciách verejnej správy s následnými akčnými plánmi zlepšovania,
- zavedenie ratingového hodnotenia (napr. miest a obcí),
- informačné technológie, webové stránky,
- medializácia a spolupráca s médiami (napr. v oblasti organizovania spoločných súťaží),
- systematický dohľad, inšpekcia a kontrola zodpovedných orgánov,

- poradenská činnosť zameraná na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci vrátane bezpečnosti technických zariadení v etape prípravy, realizácie výstavby a prevádzky zariadení a činností nielen v jadrovej energetike,
- nástroje samohodnotenia a ratingového hodnotenia, hodnotenie jednotlivých odvetví verejnej správy a ratingové hodnotenie HESO.

**Operatívne ciele**

Každoročne ich určujú a vyhodnocujú členovia RNPK.

## ČASŤ II. Implementácia manažérstva kvality vo verejnej správe 2009 - 2012; hlavné aktivity ÚNMS SR

### Východiská

ÚNMS SR organizuje od roku 2003 okrem aktivít vyplývajúcich priamo z Národného programu kvality SR aj projekty podpory implementácie modelov kvality vo verejnej správe.

Hlavným spoločným cieľom týchto aktivít je motivovať a podporovať organizácie verejnej správy v trvalom zlepšovaní a zvyšovaní výkonnosti prostredníctvom implementácie nástrojov a modelov kvality.

ÚNMS SR zastupuje Slovenskú republiku prostredníctvom svojich zamestnancov i v medzinárodných organizáciách a pracovných skupinách Európskej siete spolupráce pre verejnú správu (European Public Administration Network), čím zabezpečuje prenos informácií v oblasti verejnej správy z európskej úrovne. Aktívne sa snaží tiež o implementáciu európskych trendov v oblasti manažérstva kvality v Slovenskej republike.

Jednou z priorít strednodobého programu spolupráce medzi generálnymi riaditeľmi zodpovednými za verejnú správu členských krajín Európskej únie na roky 2008 - 2009 je zvyšovať efektívnosť verejnej správy členských krajín Európskej únie.

### Hlavná projektová aktivita

V súlade s uvedeným a s cieľmi Národného programu kvality SR na roky 2004 - 2008 sa navrhol národný projekt **Zvýšenie dôveryhodnosti a transparentnosti inštitúcií formou budovania systému manažérstva kvality inštitúcie**. ÚNMS SR navrhol projekt v rámci operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia, prioritnej osi - Budovanie kapacít a zlepšovanie kvality verejnej správy a opatrenia č. 4.2 Zavedenie systémov manažérstva kvality vo verejnej správe a pre mimovládne organizácie v oblasti politiky zamestnanosti a sociálnej politiky.

Projekt je rozložený do obdobia 30 mesiacov. Je zameraný na postupné zlepšovanie kvality poskytovaných verejných služieb šiestich zapojených cieľových organizácií verejnej správy a zároveň i na ich postupné zlepšovanie na základe procesného manažérstva. Trvalé zlepšovanie organizácií verejnej správy sa potvrdí získaním certifikátu modelu kvality od európsky uznávanej autority.

Cieľovou skupinou projektu sú organizácie verejnej správy a ich zamestnanci, ktorým sa poskytnú konzultácie a poradenstvo pri vypracovaní podkladov nevyhnutných na udelenie certifikátu manažérstva kvality.

Z pohľadu účastníkov projektu je potrebné zabezpečiť nevyhnutné aktivity na prípravu zavedenia systému manažérstva kvality. Ide o tieto predpoklady:

- vytvorenie procesnej mapy organizácie,
- určenie silných a slabých stránok organizácie, príležitostí a ohrození (analýza SWOT),
- samohodnotenie organizácie (získanie obrazu o stave a smerovaní organizácie),
- tvorba akčných plánov zlepšovania činností organizácie.

### Ciele

Hlavným cieľom projektu je zlepšiť kvalitu poskytovaných služieb inštitúcií verejnej správy pomocou zavedenia a aplikovania systémov manažérstva kvality (model výnimočnosti EFQM a model CAF).

Špecifické ciele:

1. Príprava na začatie realizácie projektu vrátane analýzy procesov cieľových skupín, analýzy systémov manažérstva kvality vo verejnej správe v SR, vývoj a implementácia informačného systému na porovnávanie organizácií verejnej správy (porovnávací modul (benchmarking modul)) a vytvorenie mechanizmu distribúcie informácií o projekte.
2. Vzdelávanie zamestnancov cieľových skupín o systémoch manažérstva kvality (model výnimočnosti EFQM a model CAF) až po aplikovanie a obnovu certifikátov manažérstva kvality.

## **Prínosy pre cieľové organizácie**

### ***Procesné riadenie***

Po ukončení projektu budú mať cieľové skupiny zavedené procesné manažérstvo s optimalizovanými procesmi, čo je predpokladom optimálnej alokácie zdrojov, t. j. efektivity organizácie. To povedie k zlepšovaniu kvality nimi poskytovaných služieb, t. j. v konečnom dôsledku k zvýšeniu hodnoty služby poskytovanej zákazníkom.

### ***Medzinárodne uznávaný certifikát manažérstva kvality***

V prípade splnenia náročných kritérií, bude organizácii udelený prestížny certifikát manažérstva kvality, ktorý sa udeľuje na základe nezávislého preverenia kompetentnou organizáciou pre model výnimočnosti EFQM a model CAF.

### ***Vzdelávanie***

Cieľové skupiny získajú vyškolených zamestnancov na systémy manažérstva kvality a zlepšovanie poskytovaných služieb. Projekt prispeje k zvyšovaniu spokojnosti občanov so službami poskytovanými cieľovými skupinami a zároveň prispeje k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov poskytujúcich verejné služby.

### ***Porovnávanie (Benchmarking)***

Benchmarkingový informačný software – (porovnávací benchmarkingový modul), ktorý sa vytvorí na účely porovnávania, t. z. porovnávanie organizácií verejnej správy, sa bude udržiavať aj po ukončení projektu. Bude ponúknutý organizáciám verejnej správy, ktoré budú mať záujem o získanie certifikáciu EFQM alebo CAF v budúcnosti, alebo budú mať záujem len o porovnávanie vlastných indikátorov výkonnosti s inými organizáciami verejnej správy.

Bude umožňovať porovnávanie organizácií verejnej správy v presne stanovených oblastiach a indikátoroch ako napríklad:

- kľúčové výsledky výkonnosti organizácie,
- nákladovú efektívnosť,
- výsledky vo vzťahu k zamestnancom,
- výsledky vo vzťahu k zákazníkom/občanom,
- výkonnosť organizácie
- a iné.

### ***Prieskumy***

Cieľovým organizáciám budú realizovať prieskumy spokojnosti zákazníkov/ občanov vlastných zamestnancov s cieľom zistiť úroveň spokojnosti a na jej základe vypracovať akčné plány zlepšovania v danej oblasti.

Projekt je v súlade s Programovým vyhlásením vlády SR. Realizáciou projektu sa plní bod 7.4 „Verejná správa“ a osobitne časť „Bude usilovať o to, aby orgány štátnej správy a orgány územnej samosprávy svojou činnosťou uľahčovali život občanom, ako aj právnickým osobám. Na tento účel považuje za potrebné vykonať analýzu vývoja a súčasného stavu verejnej správy s cieľom postupne riešiť otvorené problémy a dosiahnuť tak vyššiu efektívnosť administratívnych a vecných služieb poskytovaných jej štruktúrami na jednotlivých úrovniach.“

### **Navrhované aktivity projektu**

Projekt sa navrhuje realizovať prostredníctvom troch aktivít. Tieto aktivity sa budú realizovať počas celého projektu. Prvá aktivita a jej výstupy sú zamerané na zabezpečenie základných predpokladov potrebných na získanie certifikátov manažérstva kvality. V rámci tejto aktivity sa uskutočňuje aj vývoj a implementácia informačného systému manažérstva kvality verejnej správy na účely porovnávania (benchmarkingu).

Druhá aktivita je zameraná na vykonávanie tých činností, ktoré sa priamo viažu na získanie certifikátov EFQM a EIPA. Ide o vzdelávanie zamestnancov cieľových skupín, konzultácie a poradenstvo pri tvorbe: samohodnotiacich správ, pri príprave analýzy SWOT cieľových skupín, pri príprave akčných plánov, a o návštevu validátorov. Výstupom sú vyškolení zamestnanci cieľových skupín a získané certifikáty manažérstva kvality. Treťou aktivitou je publicita a informovanosť.

Podrobný rozpis činností projektu, ktoré pokrývajú jednotlivé aktivity, dá sa znázorniť takto:

- 1. Príprava na začatie realizácie projektu vrátane analýzy procesov cieľových skupín, analýzy systémov manažérstva kvality vo verejnej správe v SR, vývoj a implementácia informačného systému na riadenie kvality verejnej správy a vytvorenie mechanizmu distribúcie informácií o projekte**
  - 1.1. Príprava na začatie realizácie projektu.
  - 1.2. Prerokovanie postupu pri realizácii projektu s nadáciou EFQM a EIPA a úhrada vstupných nákladov na účasť v EFQM a CAF.
  - 1.3. Konzultácie a poradenstvo pri vypracovaní procesnej analýzy cieľových skupín.
  - 1.4. Vypracovanie analýzy systémov manažérstva kvality vo verejnej správe v SR.
  - 1.5. Vytvorenie mechanizmu distribúcie informácií o výsledkoch projektu .
  - 1.6. Vývoj a implementácia informačného systému manažérstva kvality.
  - 1.7. Vypracovanie prieskumov spokojnosti zamestnancov a zákazníkov pre cieľové skupiny projektu.
- 2. Vzdelávanie zamestnancov cieľových skupín a manažérov projektu na systémy manažérstva kvality EFQM a CAF až po aplikovanie a obnovu certifikátov manažérstva kvality**
  - 2.1. Vzdelávanie zamestnancov cieľových skupín a manažérov projektu na model výnimočnosti EFQM.

- 2.2. Konzultácie a poradenstvo pri vypracovaní samohodnotiacich správ a akčných plánov a tiež pri ich obhajovaní.

### **3. Publicita a informovanosť**

ÚNMS SR bude zabezpečovať publicitu projektu. Počas trvania projektu a po jeho ukončení budú tieto informačné prvky zároveň informovať zákazníka verejných služieb, teda širokú verejnosť, o tom, vďaka čomu sa zvýšila kvalita poskytovaných verejných služieb a kto podporil tento projekt. Na efektívnejšie informovanie širokej verejnosti sa budú využívať masovokomunikačné kanály, ako sú regionálne alebo celoplošné médiá (tlač, rozhlas, TV) formou PR článkov, rozhovorov, atď. Aktuálne informácie o stave projektu bude ÚNMS SR pravidelne zverejňovať na svojej webovej stránke.

Po ukončení projektu budú sa výstupy využívať na zlepšenie kvality poskytovaných služieb verejnej správy. Uvedené ciele nadväzujú aj na postavenie a výkon činností ÚNMS SR.

Informačný software – (porovnávací (benchmarkingový) modul), ktorý sa vytvorí na účely porovnávania (benchmarkingu), t. z. porovnávanie organizácií verejnej správy, bude sa udržiavať aj po ukončení projektu a ponúkne sa organizáciám verejnej správy, ktoré budú mať záujem o získanie certifikáciu EFQM alebo CAF v budúcnosti alebo budú mať záujem len o porovnávanie vlastných indikátorov výkonnosti s inými organizáciami verejnej správy.

Realizácia projektu umožní ÚNMS SR lepšie vykonávať svoje kompetencie v oblasti štátnej politiky kvality vo verejnej správe. Na základe výsledkov projektu môže ÚNMS SR vytvoriť všetky potrebné legislatívne návrhy na zjednotenie postupov pre manažérstvo kvality vo verejnej správe. V súčasnosti je stav v tejto oblasti neprehľadný a nejednotný.

Organizácie verejnej správy riešia túto problematiku individuálne na vlastnej úrovni, a tak medzi nimi vznikajú veľké rozdiely. Zjednotenie pravidiel a postupov umožní zaviesť jednotný a transparentný systém podporovaný spoločnou databázou výsledkov a systémom hodnotenia organizácie ako celku na základe samohodnotiacich správ.

Výsledky projektu umožnia realizovať akýkoľvek podobný projekt a budú relevantné pre celú verejnú správu SR. Tento model systému manažérstva kvality je možné použiť aj v súkromnom sektore, resp. pre porovnávanie výkonnosti časti verejného a súkromného sektora.

Jedným z výsledkov projektu je okrem skvalitnenia poskytovaných služieb aj udelenie prestížnych certifikátov manažérstva kvality.

Očakáva sa zvýšený záujem o zavádzanie a aplikovanie takýchto systémov pre ďalšie subjekty, ako sú samosprávy, neziskové organizácie, občianske združenia i súkromný sektor.

Po ukončení projektu sa očakáva zvyšovanie počtu prieskumov spokojnosti zákazníkov a zamestnancov orgánov verejnej správy. Osobitnú dôležitosť majú prieskumy spokojnosti občanov, keďže v SR sa sleduje iba rating HESO (spokojnosť odborníkov s opatreniami verejnej správy) a nie zmena spokojnosti občanov ako hlavných zákazníkov verejnej správy.

### **Ďalšie aktivity ÚNMS SR**

#### **Súťaž Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu**

ÚNMS SR je vyhlasovateľom a organizátorom súťaže Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu, ktorej cieľom je motivovať a podporiť organizácie verejného a

súkromného sektora v trvalom zlepšovaní a zvyšovaní výkonnosti prostredníctvom implementácie modelu výnimočnosti EFQM a modelu CAF.

Súťaž Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu sa realizuje pod záštitou prezidenta Slovenskej republiky. V rámci súťaže ÚNMS SR bude organizovať informačné semináre na zlepšenie informovanosti verejnosti o potrebe zavádzať systémy kvality do všetkých oblastí výroby, služieb i organizácií verejnej správy.

Slávnostné vyhlásenie výsledkov súťaže a odovzdanie ocenení sa uskutoční počas Európskeho týždňa kvality na Bratislavskom hrade alebo v Primaciálnom paláci (pre rekonštrukciu Bratislavského hradu). Prezident Slovenskej republiky slávnostne odovzdá ocenenia víťazom súťaže a oceneným finalistom.

### **Súťaž Top manažéri kvality**

Súťaž Top manažéri kvality vyhlasuje a organizuje ÚNMS SR so zámerom posilniť tradíciu hodnotenia a oceňovania významných predstaviteľov manažerstva kvality v Slovenskej republike každoročne od roku 2002. Je určená pre manažerov kvality, zmocencov pre kvalitu, metodikov a manažerov modelov kvality v organizáciách verejnej a súkromnej sféry.

### **Ocenenie za publicistický prínos v oblasti kvality**

ÚNMS SR bude pokračovať v organizácii súťaže pre novinárov zo všetkých typov celoslovenských aj regionálnych médií, zaoberajúcich sa problematikou manažerstva kvality. Cieľom súťaže je podporiť a oceniť publicistov za práce, ktoré reflektujú danú problematiku, a vytvárať priestor na prezentovanie možných variantov riešenia problémov, ktoré s uvedenou problematikou súvisia.

Výsledky súťaže sa vyhlásia pri príležitosti odovzdávania Národnej ceny Slovenskej republiky za kvalitu.

### **Medzinárodná konferencia: Manažerstvo kvality vo verejnej správe**

ÚNMS SR plánuje pokračovať v organizovaní medzinárodnej konferencie o kvalite: Manažerstvo kvality vo verejnej správe.

Hlavnou myšlienkou konferencie je podeliť sa o skúsenosti s implementáciou modelov (ISO, model CAF a model výnimočnosti EFQM) a nástrojov kvality v organizáciách verejnej správy a zároveň poukázať na nové trendy v manažerstve kvality a spôsoboch zlepšovania sa.

Cieľom konferencie je dať priestor témam v oblasti manažerstva kvality, ktoré sú momentálne aktuálne na všetkých úrovniach verejnej správy, a nadviazať na tradíciu stretávania sa a výmeny informácií zamestnancov všetkých úrovní verejnej správy.

## Zoznam skratiek

<u><b>Analýza SWOT</b></u>	<u>analýza vnútorných silných a slabých stránok organizácie, produktu a podobne v súvislosti s vonkajšími príležitosťami a hrozbami na predmetnom trhu</u>
<u><b>BSC</b></u>	<u>Balanced Scorecard - nástroj manažérstva kvality</u>
<u><b>CAF EWG</b></u>	<u>CAF Expert Work Group - Expertná pracovná skupina modelu CAF</u>
<u><b>EIPA</b></u>	<u>European Institute for Public Administration - Európsky inštitút pre verejnú správu</u>
<u><b>EUPAN</b></u>	<u>European Public Administration Network - Európska spolupráca v oblasti verejnej správy</u>
<u><b>HRWG</b></u>	<u>Human Resources Work Group - Pracovná skupina pre riadenie ľudských zdrojov</u>
<u><b>HESO</b></u>	<u>spokojnosť odborníkov s opatreniami verejnej správy</u>
<u><b>IPSG</b></u>	<u>pracovná skupina pre modernizáciu verejnej správy</u>
<u><b>Model CAF</b></u>	<u>Common Assessment Framework - Spoločný systém hodnotenia kvality</u>
<u><b>Model výnimočnosti EFQM</b></u>	<u>The European Foundation for Quality Management - model výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality</u>
<u><b>MTP</b></u>	<u>Middle - Term Programme - strednodobý program</u>
<u><b>RNPK</b></u>	<u>Rada Národného programu kvality SR</u>
<u><b>SAV</b></u>	<u>Slovenská akadémia vied</u>
<u><b>SIX SIGMA</b></u>	<u>nástroj manažérstva kvality</u>
<u><b>SMÚ</b></u>	<u>Slovenský metrologický ústav</u>
<u><b>TQM</b></u>	<u>Total Quality Management – Komplexné manažérstvo kvality</u>
<u><b>ÚNMS SR</b></u>	<u>Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky</u>