



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU  
A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY



PRÍRUČKA

# Externá spätná väzba modelu CAF

PRÍLEŽITOSŤ PRE POUŽÍVATEĽOV MODELU CAF:  
OD SAMOHODNOTENIA K EXTERNEJ SPÄTNEJ VÄZBE

**caf**<sup>®</sup>  
COMMON ASSESSMENT  
FRAMEWORK



# OBSAH

5	<b>Úvod</b>
7	<b>Záver</b>
10	<b>ČASŤ 1. Spoločný systém hodnotenia kvality</b>
10	1.1. Pôvod a vývoj
11	1.2. Hlavný účel
11	1.3. Štruktúra
12	1.4. 10 krokov, ako zlepšovať organizácie verejnej správy prostredníctvom modelu CAF
13	1.5. Princípy výnimočnosti v modeli CAF
14	1.6. Efektívna implementácia modelu CAF
16	<b>ČASŤ 2. Externá spätná väzba modelu CAF</b>
16	2.1. Dopyt po Externej spätnej väzbe modelu CAF
16	2.2. Ciele Externej spätnej väzby modelu CAF
17	2.3. Princípy Externej spätnej väzby modelu CAF
17	2.4. Tri piliere Externej spätnej väzby modelu CAF: ambície a filozofia
18	Pilier 1: Proces samohodnotenia
19	Pilier 2: Proces zlepšovania
20	Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii (širšie uplatnenie výnimočnosti)
22	<b>ČASŤ 3. Ako funguje Externá spätná väzba modelu CAF</b>
22	3.1. Implementácia Externej spätnej väzby modelu CAF na národnej úrovni
22	3.2. Úloha Informačného centra CAF
22	3.3. Požiadavky na používateľov modelu CAF, ktorí chcú požiadať o udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF
23	3.4. Fázy Externej spätnej väzby modelu CAF
23	Fáza 1: Prihláška na udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF
24	Fáza 2: Poskytnutie spätnej väzby
25	Fáza 3: Rozhodnutie/udelenie titulu
27	<b>ČASŤ 4. Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF</b>
27	4.1. Úlohy, povinnosti a profil
27	4.2. Kompetencie potrebné na vykonanie Externej spätnej väzby modelu CAF
28	4.3. Potreba školenia
29	4.4. Etický kódex a správanie sa hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF
31	<b>PRÍLOHY</b>
32	<b>Príloha 1. Dotazníky jednotlivých pilierov</b>
32	Príloha 1.1. Dotazník o procese samohodnotenia
40	Príloha 1.2. Dotazník o pláne zlepšovania
46	Príloha 1.3. Dotazník o úrovni zrelosti TQM
53	<b>Príloha 2. Systém bodového hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF</b>
53	1. Metodika bodového hodnotenia
55	2. Stupnice bodového hodnotenia
55	2.1. Stupnice bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a zlepšovacích aktivít (Pilier 1-2)
55	2.2. Stupnica bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)

56	3. Profily bodových hodnotení
56	3.1. Profil bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a aktivít zlepšovania (Pilier 1-2)
59	3.2. Profil bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)
60	<b>Príloha 3: Spätná správa z Externej spätnej väzby modelu CAF</b>
69	<b>Príloha 4: Prihláška</b>
70	<b>Príloha 5: Školenie hodnotiteľov</b>
71	<b>Príloha 6: Kontaktné údaje národného organizátora Externej spätnej väzby modelu CAF</b>
72	<b>Príloha 7: Vzor diplomu Efektívneho používateľa modelu CAF</b>
73	<b>Príloha 8: Memorandum porozumenia medzi EUPAN a EFQM®</b>

## ZOZNAM SKRATIEK

NK CAF	Národný korešpondent modelu CAF
IC CAF	Informačné centrum CAF
NO CAF	Organizátor Externej spätnej väzby modelu CAF na národnej úrovni
HO CAF	Hodnotiteľ
TQM	Total Quality Management (Komplexné manažérstvo kvality)
EIPA	European Institute of Public Administration (Európsky inštitút pre verejnú správu)

## ZOZNAM OBRÁZKOV

11	Model CAF
12	Fázy implementácie modelu CAF
13	Princípy výnimočnosti modelu CAF
17	3 piliere Externej spätnej väzby modelu CAF
23	Fáza 1: Prihláška Efektívneho používateľa modelu CAF
24	Fáza 2: Poskytnutie spätnej väzby
25	Fáza 3: Rozhodnutie/Udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF
28	Spôsobilosť hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF
32	Pilier 1 Externej spätnej väzby modelu CAF
40	Pilier 2 Externej spätnej väzby modelu CAF
46	Pilier 3 Externej spätnej väzby modelu CAF

# Úvod

Na konci deväťdesiatych rokov sa stalo manažérstvo kvality pre verejnú správu v Európskej únii (EÚ) dôležitou témou. S cieľom koordinovať ich úsilie a začať spoločný európsky proces učenia sa, ministri Európskej únie zodpovední za verejnú správu pozvali svojich generálnych riaditeľov (DG), aby podporili výmenu a spoluprácu medzi členskými štátmi Európskej únie a vytvorili v oblasti manažérstva kvality spoločné nástroje. Bolo zrejmé, že práve po takejto európskej iniciatíve bol veľký dopyt.

Pri príležitosti organizovania prvej európskej konferencie o kvalite v máji 2000 v Lisabone sa zišlo približne 1200 štátnych úradníkov zo všetkých európskych krajín, aby diskutovali o kvalitatívnej a inovatívnej praxi. Zároveň bol prezentovaný prvý produkt spolupráce medzi národnými expertmi krajín EÚ: Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF), skutočný spoločný európsky nástroj manažérstva kvality pre verejný sektor, ktorý bol verejným sektorom vytvorený.

Model CAF sa stal úspechom. Za posledných desať rokov implementovalo model takmer 4000 organizácií verejnej správy z celej Európy a počet používateľov modelu CAF stále rastie. V začiatkoch sa model používal na zavedenie princípov komplexného manažérstva kvality v organizáciách verejného sektora prostredníctvom získania štruktúrovaného obrazu organizácie vo svetle návrhu výnimočnej organizácie. Pri tomto prístupe sa vysoko hodnotí zapojenie zamestnancov. Model CAF je spoločným projektom manažmentu a zamestnancov a veľmi často je práve model CAF prvou príležitosťou, kedy manažment a zamestnanci diskutujú o stave vecí v organizácii a možnostiach do budúcnosti s cieľom zlepšiť efektívnosť a účinnosť.

Veľa úsilia bolo vynaloženého na implementáciu modelu CAF. Veľa používateľov modelu CAF chcelo zistiť, či sa im darí dobre a chceli sa dozvedieť viac o svojich skúsenostiach s modelom. Hľadali spätnú väzbu a ocenenie. Vykonal proces samohodnotenia správne? Odráža efektívne ich plán zlepšovania závery samohodnotenia a urobili prvé kroky na svojej ceste ku komplexnému manažérstvu kvality? Ako by to bolo možné deklarovať smerom dovnútra organizácie a smerom von?

Na ich podnet sa začali práce na Externej spätnej väzbe pre používateľov modelu CAF. Rovnako ako pri samotnom modeli CAF, aj toto bolo realizované v rámci európskej spolupráce a vytvorené na základe konsenzu medzi členskými krajinami. Jadro Externej spätnej väzby modelu CAF tvorí spätná väzba od kolegov alebo expertov ohľadom troch základných otázok (ďalej v texte nazývaných „pilieri“): proces samohodnotenia, zlepšovanie a začiatok cesty s ôsmimi princípmi výnimočnosti, princípmi vedúcimi k výnimočnej organizácii. Táto spätná väzba tvorí skutočnú pridanú hodnotu Externej spätnej väzby modelu CAF. Kolegovia a experti – nazývaní hodnotitelia Externej spätnej väzby – budú v rámci dialógu diskutovať s rôznymi zainteresovanými stranami organizácie ohľadom implementácie modelu CAF, komentovať to a formulovať námety na zlepšovanie do budúcnosti. Budú motivovať používateľov modelu CAF, aby vynaložili úsilie na ďalší rozvoj kvality vo všetkých jej aspektoch. Aby sme uzavreli ich pripomienky, na konci procesu rozhodnú o tom, či organizácia používa model CAF efektívnym spôsobom a či si zaslúži udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF, ktorý je platný dva roky.

Množstvo súčasných aj potenciálnych používateľov modelu CAF prejavilo záujem o Externú spätnú väzbu modelu CAF a samotný titul. Obidva tieto nové nástroje súvisiace s modelom CAF poskytujú nový stimul, aby sa začal model CAF používať, alebo aby sa stalo jeho používanie súčasťou stratégie trvalého zlepšovania. Nový impulz k implementácii modelu CAF bol vyslaný a do budúcnosti sa očakáva, že počet používateľov modelu bude rásť. Každý členský štát bude niesť vlastnú zodpovednosť za zavedenie novej schémy do praxe, berúc do úvahy svoje vlastné špecifiká. Predsa len bude mať teraz titul Efektívny používateľ modelu CAF, v súlade so spoločnou metodikou, jasnú európsku dimenziu. Vytvára nový spôsob, ako združiť európskych používateľov modelu CAF, aby si vymenili svoje skúsenosti a opäť raz zvýšili úroveň kvality rozvoja modelu.

Nový proces Externej spätnej väzby modelu CAF bol vytvorený na základe množstva výsledkov pilotného procesu, v ktorom používatelia vyjadrili svoje názory ohľadom tejto novej skúsenosti.

Belgicko: Odbor „Služby pre všeobecnú vládnu politiku“ Flámskej verejnej správy.

*Profesionálna spätná väzba bol dôležitý podnet k udržaniu kvality dynamiky, ktorú samohodnotenie podľa modelu CAF prinieslo. Hĺbkové preverenie procesom samohodnotenia, plán zlepšovania a akčný plán potvrdili, že sme na správnej ceste, ale zároveň nám dalo užitočný podnet k tomu, aby sme náš prístup regulovali. Najinšpirujúcejším aspektom bola pozornosť venovaná vplyvu zlepšení modelu CAF na náš odbor. Čo sa zmenilo? Do akej miery sa odbor vyvíja smerom ku komplexnej kvalite? Okrem iného nás práve toto prinieslo späť k podstate práce s modelom CAF.*

Dánsko: Mesto Høje-Taastrup.

*Vo všeobecnosti sme sa zhodli na tom, že s pilotným projektom a jeho výsledkami sme veľmi spokojní. Uchádzač si vysoko cení serióznú a konštruktívnu spätnú väzbu. S celým procesom sme veľmi spokojní a užitočnosť spätnej väzby vo vzťahu k ďalšej práci spojenej so samohodnotením a zlepšovaním kvality je nespochybniteľná. Spätná väzba splnila očakávania, čo sa týka obsahu aj formy.*

Taliansko: Národný inštitút pre sociálne zabezpečenie (INPS) v L'Aquila.

*Hlavná zmena, ktorú sme z profesionálnej Externej spätnej väzby získali, je fakt, že aj zamestnanci našej organizácie a aj manažment sú viac motivovaní v pokračovaní na ceste trvalého zlepšovania. Profesionálna Externá spätná väzba poskytla našej organizácii užitočné informácie o slabých stránkach nášho samohodnotenia, ktoré sme urobili a o správnej aplikácii cyklu PDCA podstatnej pre samotný proces. Na základe toho sme zlepšili našu schopnosť plánovať naše aktivity správnym spôsobom a systematicky ich kontrolovať.*

Vytvorenie Externej spätnej väzby modelu CAF a titulu Efektívny používateľ modelu CAF bolo spoločným úsilím skupiny členských štátov, ktoré sú zapojené do implementácie modelu CAF na národnej úrovni a v rámci Informačného centra CAF v Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA). Základné princípy procesu boli schválené na zasadnutí generálnych riaditeľov Európskej siete verejnej správy v máji 2008 počas slovinského predsedníctva Európskej únie a následne prediskutované v pracovnej skupine pre inováciu verejnej správy počas francúzskeho, českého a švédkeho predsedníctva Európskej únie. Záverečný výsledok bol schválený generálnymi riaditeľmi v decembri 2009.

Externá spätná väzba modelu CAF bola vytvorená sieťou národných korešpondentov modelu CAF v rámci pracovnej skupiny pre inováciu verejnej správy. Špeciálne poďakovanie patrí pracovnej skupine, ktorá pracovala na tomto produkte a ktorá bola zložená zo zástupcov Belgicka (Jean-Marc Dochot), Dánska (Mads Biering-Sorensen a Hanne Dorthe Sorensen), Talianska (Sabina Bellotti, Massimo Tronci a Italo Benedini), Slovinska (Gordana Zurga) a EIPA (Patrick Staes, Nick Thijs a Ann Stoffels) podporenej zástupcami Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (Samuli Prukkonen, Celal Seckin a Carla Guerra). Všetci spoločne pracovali v mene spoločného európskeho záujmu a presvedčenia, že ich práca bude predstavovať ďalší krok v ďalšom rozvoji kvalitného verejného sektora v Európe.

Schválené generálnymi riaditeľmi zodpovednými za verejnú správu krajín EÚ na 53. zasadnutí počas švédskeho predsedníctva EÚ.

Štokholm, december 2009



# Závery

Od roku 2000, kedy vznikol Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF), takmer 4000 organizácií verejnej správy v Európe implementovalo tento model. Počas pätnásťročnej histórie si našiel model CAF svoje miesto medzi mnohými existujúcimi nástrojmi manažérstva kvality. Proces Externej spätnej väzby modelu CAF, ktorý poskytuje spätnú väzbu o samohodnotení podľa modelu CAF, je zameraný na to, aby poskytol ďalšiu podporu používateľom modelu na ich ceste ku kvalite.

## 1. Samohodnotenie a zlepšovanie so Spoločným systémom hodnotenia kvality

Model CAF poskytuje systém samohodnotenia, ktorý je koncepčne podobný hlavným modelom komplexného manažérstva kvality (TQM), ale bol zvlášť vytvorený pre organizácie verejnej správy. Jeho cieľom je byť katalyzátorom celkového procesu zlepšovania v rámci organizácie.

Proces implementácie modelu CAF je popísaný v 10 základných krokoch (od uvedenia, cez proces samohodnotenia až k implementácii konkrétnych zlepšení), ktoré treba chápať ako metodiku propagácie správnej implementácie modelu CAF. Preto sú tieto kroky dôležitým článkom v Externej spätnej väzbe modelu CAF.

Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k základným princípom výnimočnosti: orientácia na výsledky, zameranie na občana/zákazníka, vodcovstvo a stálosť cieľov, manažérstvo podľa procesov a faktov, zapojenie zamestnancov, trvalé zlepšovanie a inovácia, vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť. Zameranie sa na tieto princípy je ďalším dôležitým aspektom Externej spätnej väzby modelu CAF.

## 2. Metodika Externej spätnej väzby modelu CAF

Aby organizácie verejnej správy implementujúce model CAF chápali výsledky svojej snahy a získali spätnú väzbu, poskytuje proces hodnotenia spätnú väzbu o úvode do manažérstva kvality s modelom CAF. Táto spätná väzba sa týka nielen procesu samohodnotenia, ale tiež ďalšej cesty, ktorú si organizácia zvolí, aby dosiahla dlhodobú výnimočnosť a je založená na princípoch výnimočnosti.

### Ciele metodiky Externej spätnej väzby modelu CAF

Vo vzťahu k podstate potrieb a druhov požiadaviek vyjadrených používateľmi modelu CAF v rôznych členských krajinách EÚ, cieľom Externej spätnej väzby modelu CAF je dosiahnuť nasledovné ciele:

1. Podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu.
2. Zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF.
3. Podporiť a oživiť entuziazmus pre trvalé zlepšovanie v organizácii.
4. Propagovať hodnotenie kolegami a bench learning.
5. Ocenenie organizácií, ktoré začali svoju cestu trvalého zlepšovania, aby dosiahli výnimočnosť efektívnym spôsobom bez posudzovania toho, akú úroveň výnimočnosti dosiahli.
6. Podporovať zapájanie používateľov modelu CAF do úrovni výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM® Levels of Excellence).

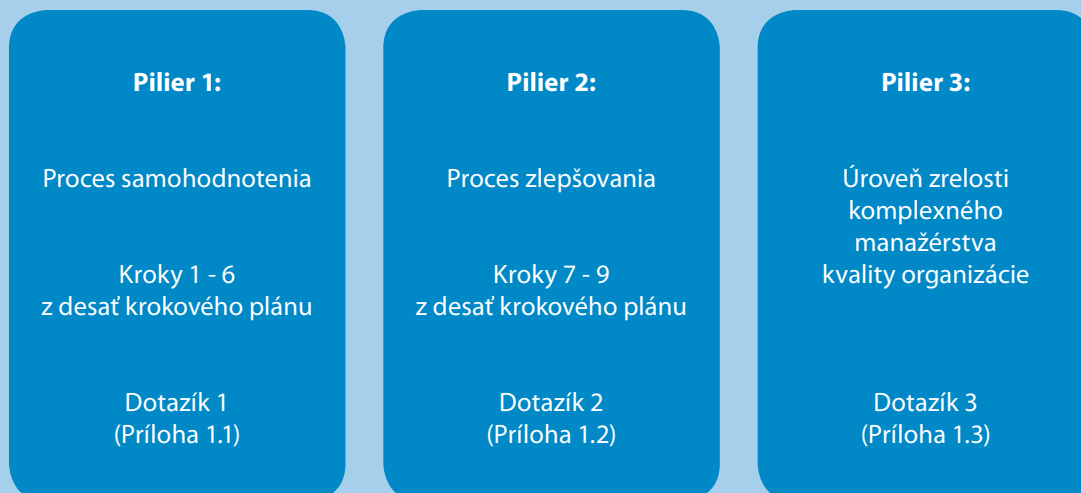
Externá spätná väzba modelu CAF je založená na troch pilieroch.

### Pilier 1: Proces samohodnotenia

Kvalita samohodnotenia je základom úspechu ďalšieho zlepšovania. V prvom pilieri Externej spätnej väzby modelu CAF je kvalita procesu samohodnotenia jadrom. Dotazník bol vytvorený tak, aby hodnotil kvalitu jednotlivých krokov procesu samohodnotenia. Všetky tieto kroky sú premietnuté do konkrétnych činností a aktivít a hodnotené



## Externá spätná väzba modelu CAF



hodnotiteľmi Externejšej spätnej väzby modelu CAF, pričom sa oceňuje schopnosť realizovať efektívne a dobre naplánované samohodnotenie. Cieľom nie je hodnotiť úroveň bodového hodnotenia samohodnotenia.

### **Pilier 2: Proces zlepšovania**

Ďalším dôležitým prvkom pri efektívnej implementácii modelu CAF je konanie v súlade s výsledkami samohodnotenia. Návrhy na zlepšovania musia byť usporiadané podľa priority a prenesené do plánu zlepšovania, ktorý je realizovaný v časovom rozsahu maximálne 2 roky. Príslušný dotazník v druhom pilieri Externejšej spätnej väzby modelu CAF zahŕňa plánovanie a proces zlepšovania a jeho účelom nie je hodnotiť výsledky zlepšovacích činností. Rovnako, ako v pilieri 1, všetky tieto kroky sú prenesené do špecifických činností a sú hodnotené podľa jednoduchejšej bodovej stupnice.

### **Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii (širší rozsah výnimočnosti)**

Jedným z cieľov modelu CAF je viesť organizácie verejného sektora smerom k dôležitým hodnotám TQM. Prostredníctvom implementácie modelu CAF by sa mali tieto hodnoty časom stať súčasťou kultúry organizácie. Dotazník pre hodnotenie úrovne zrelosti TQM je preto založený na 8 princípoch výnimočnosti. Hodnotenie zahŕňa posúdenie úrovne zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a procesu zlepšovania.

## **3. Implementácia metodiky Externejšej spätnej väzby modelu CAF**

### **3.1. Implementácia Externejšej spätnej väzby modelu CAF na národnej úrovni**

Organizátor Externejšej spätnej väzby modelu CAF na národnej úrovni je zodpovedný za implementáciu Externejšej spätnej väzby modelu CAF v danej krajine. Národný organizátor zostavuje skupinu hodnotiteľov Externejšej spätnej väzby modelu CAF.

Všeobecný spoločný návod pre Externú spätnú väzbu modelu CAF je uvedený v tejto príručke. Členské krajiny EÚ garantujú dodržiavaním tohto návodu, že Externá spätná väzba modelu CAF je organizovaná na požadovanej kvalitatívnej úrovni a že v dôsledku toho bude dosahovať titul Efektívny používateľ modelu CAF v celej Európskej únii vysokú úroveň.

### **3.2. Úloha Informačného centra CAF**

Okrem vedenia databázy CAF Informačné centrum pri EIPA v Maastrichte podporuje členské krajiny Európskej únie v implementácii Externejšej spätnej väzby modelu CAF prostredníctvom množstva iniciatív: propagáciou Externejšej spätnej väzby modelu CAF na európskej úrovni, zapájaním národných korešpondentov modelu CAF



do procesu, organizovaním spoločného európskeho školenia pre hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF a podporou pri koordinácii pre tie členské krajiny EÚ, ktoré národného korešpondenta modelu CAF nemajú.

### 3.3. Aplikácia používateľmi modelu CAF

Každá organizácia verejnej správy implementujúca model CAF môže požiadať o Externú spätnú väzbu modelu CAF v prípade, že spĺňa dve podmienky:

- (1) Prihláška musí byť podaná najskôr po 6 a najneskôr do 12 mesiacov po realizácii samohodnotenia podľa modelu CAF s tým, že samohodnotiacia správa bola skompletizovaná a odovzdaná.
- (2) Organizácia podá prihlášku až vtedy, keď je zaregistrovaná ako používateľ modelu CAF v európskej databáze používateľov modelu CAF na webovej stránke EIPA.

Potom žiadateľ (organizácia) prejde cez nasledujúce fázy procesu Externej spätnej väzby modelu CAF:

- Fáza 1: Prihláška
- Fáza 2: Proces poskytnutia spätnej väzby
- Fáza 3: Záverečné rozhodnutie a udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF

## 4. Úloha, povinnosti a profil hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF

Hodnotelia Externej spätnej väzby modelu CAF zohrávajú v celom procese kľúčovú úlohu. Hlavné úlohy hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF sú:

1. analyzovať implementáciu modelu CAF prostredníctvom procesu samohodnotenia a zlepšovania a zanalyzovať, či organizácia zavádza hodnoty TQM;
2. poskytnúť spätnú väzbu a návrhy na silné stránky a oblasti na zlepšovanie vo vzťahu k implementácii modelu CAF;
3. podporiť a obnoviť entuziazmus pracovať s rozvojom holistickej kvality a so samohodnotením podľa modelu CAF v organizácii.

To si od hodnotiteľa Externej spätnej väzby modelu CAF vyžaduje rovnováhu osobných a profesionálnych zručností, spojených so záväzkom primerane a vhodne sa správať. Hodnotiteľ sa musí zúčastniť európskeho alebo národného školenia hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF.

## Záver

Model CAF potvrdil za posledných 15 rokov svoj úspech, ale zároveň je potrebné urobiť ďalšie kroky ako prípravu na budúcnosť. V tomto ohľade titul Efektívny používateľ modelu CAF prináša pre používanie modelu i používateľov samotných pridanú hodnotu. Organizácie verejného sektora chcú vidieť výsledky svojej snahy a žiadajú spätnú väzbu. Externá spätná väzba modelu CAF poskytnutá kolegami a odborníkmi bude pomáhať organizáciám uskutočniť ďalšie kroky na ich ceste manažérstva kvality k zviditeľneniu ich snáh navonok i smerom dovnútra.

# ČASŤ 1.

## Spoločný systém hodnotenia kvality

Od predstavenia modelu CAF v roku 2000 na Európskej konferencii o kvalite, implementovalo model CAF mnoho organizácií verejného sektora. Externá spätná väzba je založená na modeli CAF s cieľom podporiť používateľov modelu. Externá spätná väzba je metodika dostupná len pre používateľov modelu CAF; jej účelom je overiť a spripomenkovať prostredníctvom externého zhodnotenia kvalitu a efektívnosť implementácie modelu CAF. V tejto časti sú popísané hlavné črty modelu CAF z toho dôvodu, aby sme pomohli pochopiť väzbu na Externú spätnú väzbu modelu CAF<sup>1</sup>.

### 1.1. Pôvod a vývoj

Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF) je nástrojom komplexného manažerstva kvality inšpirovaný modelom výnimočnosti EFQM Európskej nadácie pre manažerstvo kvality (EFQM<sup>®</sup>) a modelom Nemeckej vysokej školy administratívnych vied (OHV) v Speyeri. Je založený na predpoklade, že výnimočné výsledky dosiahnuté v organizačnej výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti je možné dosiahnuť prostredníctvom vodcovstva s jasnou stratégiou a plánovaním, zamestnancami, partnerstvami, zdrojmi a procesmi. Model pozerá na organizáciu z rôznych uhlov naraz; uplatňuje **holistický prístup** k analýze organizačnej výkonnosti.

Pilotná verzia modelu CAF bola prezentovaná v máji 2000 a prvá revidovaná verzia bola predstavená v roku 2002. Na základe rozhodnutia generálnych riaditeľov bolo v **Európskom inštitúte pre verejnú správu** so sídlom v Maastrichte vytvorené **Informačné centrum modelu CAF (CAF Resource Centre)**.

Spolu so **skupinou národných korešpondentov modelu CAF**, podporených Európskou nadáciou pre manažerstvo kvality (EFQM) a OHV v Speyeri, zorganizovalo Informačné centrum modelu CAF školenie o implementácii modelu rôznymi spôsobmi a hodnotilo jeho používanie. Medzi rokom 2000 a 2009 implementovalo model CAF takmer 1800 organizácií európskej verejnej správy, aby zlepšili svoje organizácie. Aj krajiny mimo Európy prejavujú záujem o používanie nástroja, napr. Čína, Stredný Východ, Dominikánska republika a Brazília.

S cieľom reagovať na ich očakávania a nastaviť model tak, aby sa staral o vývoj a rozvoj v spoločnosti a verejné manažerstvo, bol Model CAF dvakrát revidovaný, konkrétne v roku 2002 a 2006. Po šiestich rokoch pracovných skúseností s verziou 2006 sme opäť optimalizovali model, založený na prijatej spätnej väzbe od 400 000 používateľov modelu CAF a od národných korešpondentov modelu CAF.

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

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

Európska databáza používateľov modelu CAF je k nahliadnutiu na webovej stránke Informačného centra modelu CAF pri EIPA [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) a elektronický nástroj modelu CAF je dostupný pre celú komunitu používateľov modelu CAF. Webová stránka modelu CAF poskytuje všetky potrebné informácie na európskej úrovni. Model je v súčasnosti preložený do 19 jazykov. Na národnej úrovni tiež veľa krajín vytvorilo podpornú štruktúru, ktorá zahŕňa školenia, elektronický nástroj, brožúry, podujatia pre používateľov modelu a databázy modelu CAF.

<sup>1</sup> Detailné informácie o modeli CAF je možné nájsť na webovej stránke: [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)

## 1.2. Hlavný účel

Model CAF je verejne prístupný a bezplatne poskytnutý ako **jednoduchý nástroj na aplikáciu**, ktorý pomáha organizáciám verejného sektora v rámci celej Európy implementovať **techniky manažérstva kvality s cieľom zlepšiť výkonnosť**. Poskytuje samohodnotiaci systém koncepcne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM, prispôbený organizáciám verejného sektora berúc do úvahy ich špecifiká.

Model CAF bol navrhnutý na používanie **vo všetkých oblastiach verejného sektora**, je 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 verejné služby. V niektorých prípadoch, najmä vo veľmi veľkých organizáciách, sa môže samohodnotenie vykonať len v časti organizácie, napr. vo vybranom organizačnom útvare.

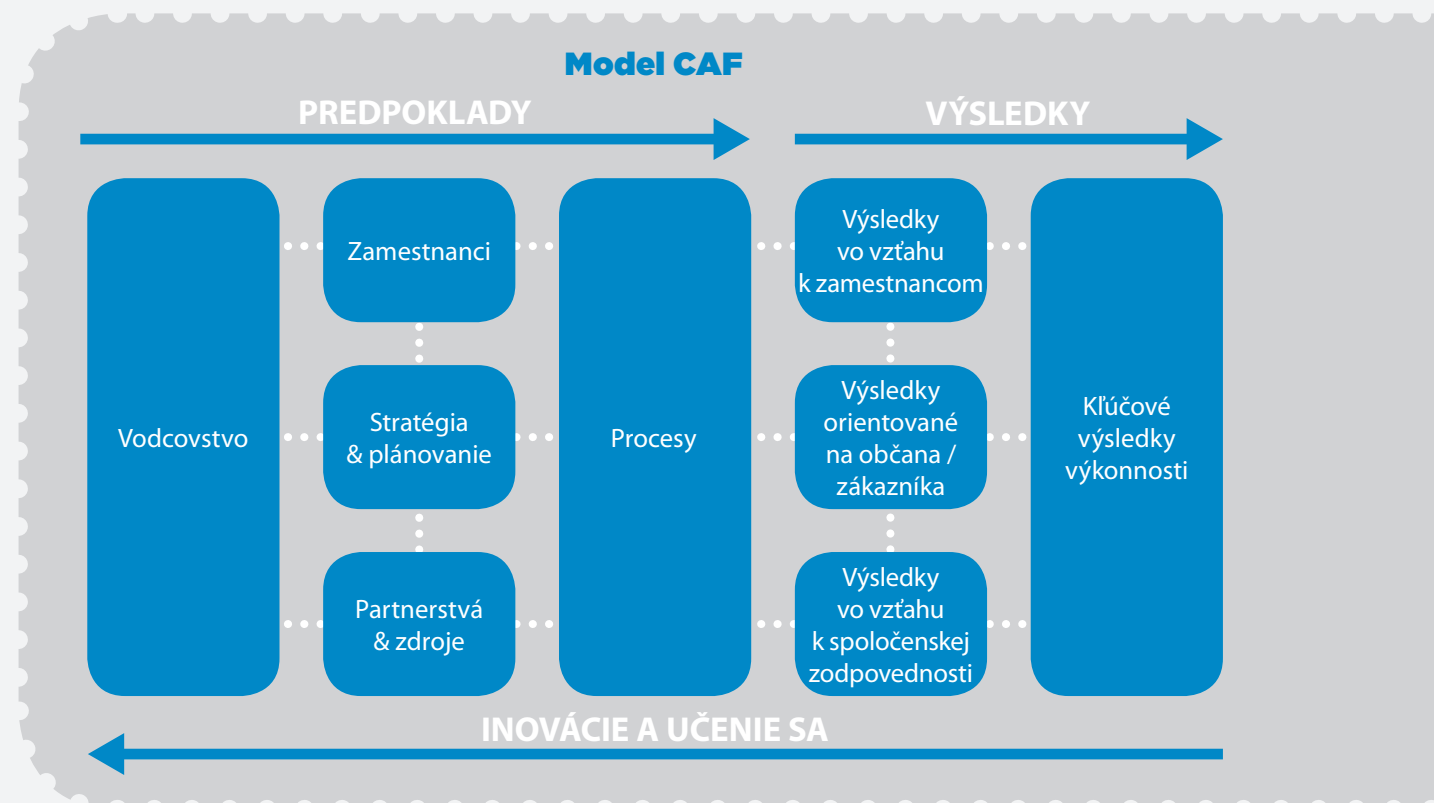
Poskytuje **samohodnotiaci systém** koncepcne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM®, prispôbený organizáciám verejného sektora berúc do úvahy ich špecifiká.

Model CAF má štyri hlavné **zábery**:

1. **Zaviest'** 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 bola štruktúra modelu CAF rozdelená do 9 kritérií, tie sa ďalej delia na 28 subkritérií s príkladmi. Úplné znenie všetkých kritérií, subkritérií a príkladov je možné nájsť v príručke modelu CAF 2013. Okrem toho príručka obsahuje i panely hodnotenia predpokladov a výsledkov, postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF alebo slovník.

## 1.3. Štruktúra

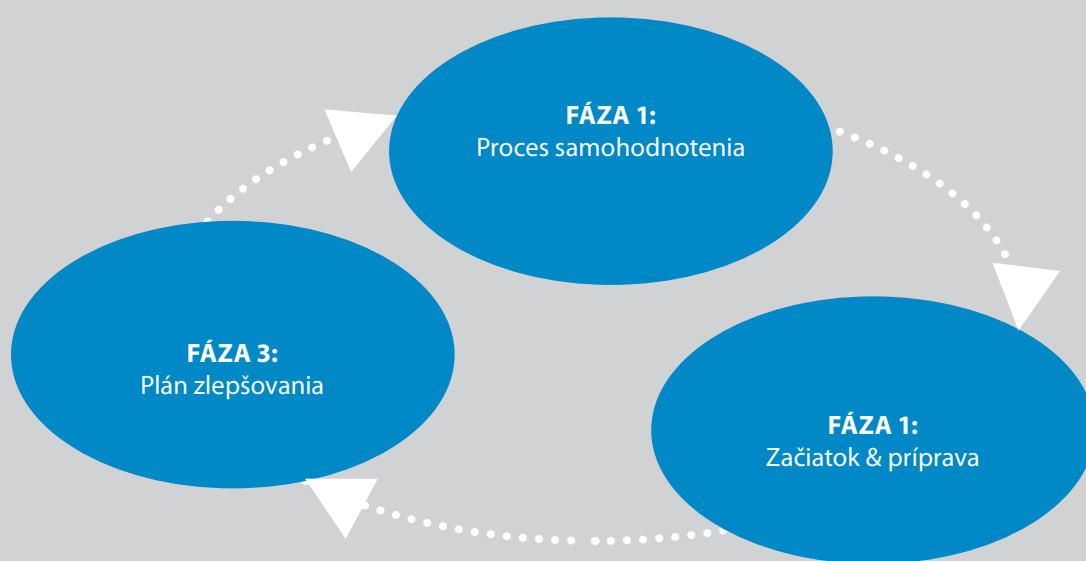


Štruktúra deviatich oblastí určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. Kritériá 1 - 5 sa zaoberajú **predpokladovými** charakteristikami organizácie. Tieto určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k svojim úlohám za účelom dosiahnutia želaných **výsledkov**.

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.

#### 1.4. 10 krokov, ako zlepšovať organizácie verejnej správy prostredníctvom modelu CAF



Proces implementácie modelu CAF je možné popísať v 10 všeobecných krokoch. Týchto 10 krokov je rozdelených do troch hlavných fáz: fáza 1 je začiatok cesty s modelom CAF; fáza 2 je proces samohodnotenia; fáza 3 je využitie výsledkov samohodnotenia na zostavenie akčného plánu zlepšovania a realizácie zlepšovacích činností v organizácii. Týchto 10 krokov môžeme považovať za hlavnú metodiku správnej implementácie modelu CAF. Tieto kroky preto tvoria dôležitú súčasť Externej spätnej väzby modelu CAF, ako sa uvádza detailnejšie v ďalšej časti tejto príručky.

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

- Krok 1: Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie
- Krok 2: Komunikujte o samohodnotení

##### Fáza 2 – Proces samohodnotenia

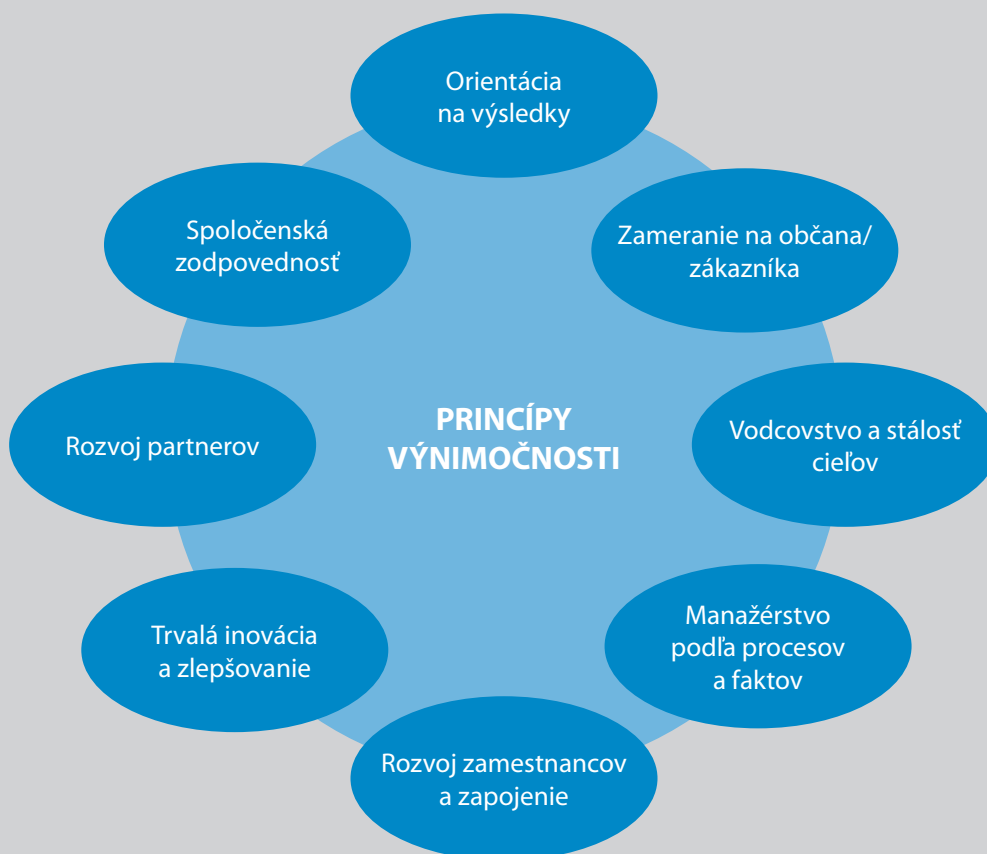
- Krok 3: Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy
- Krok 4: Zorganizujte školenie
- Krok 5: Vykonajte samohodnotenie
- Krok 6: Napíšte samohodnotiacu správu

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

- Krok 7: Zostavte plán zlepšovania
- Krok 8: Komunikujte o pláne zlepšovania
- Krok 9: Realizujte/implementujte plán zlepšovania
- Krok 10: Naplánujte ďalšie samohodnotenie

## 1.5. Princípy výnimočnosti v modeli CAF

Jedným z cieľov modelu CAF je viesť organizácie verejnej správy bližšie k dôležitým hodnotám komplexného manažérstva kvality. Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k princípom výnimočnosti a má za cieľ zlepšiť na základe týchto princíпов výkonnosť organizácií verejnej správy.



### **Princíp 1: Orientácia na výsledky**

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

### **Princíp 2: Zameranie na občana /zákazníka**

Organizácia sa zameriava na potreby súčasných, ale zároveň aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zahŕňa ich do vývoja produktov a služieb a zlepšovania výkonnosti.

### **Princíp 3: Vodcovstvo a stálosť cieľov**

Tento princíp spája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stálosťou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia

formulujú jasné poslanie a víziu a vytvárajú a udržujú vnútorné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zainteresovaní do dosahovania cieľov organizácie.

#### **Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov**

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

#### **Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a zapojenie**

Zamestnanci všetkých úrovní sú podstatou organizácie a ich plná angažovanosť umožňuje, aby boli ich schopnosti využité v prospech organizácie. Vklad zamestnancov by mal byť maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a zainteresovanosti a vytváraním pracovného prostredia zdieľaných hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a oceňovania.

#### **Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie**

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

#### **Princíp 7: Rozvoj partnerstiev**

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

#### **Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť**

Organizácie verejného sektora musia prevziať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a pokúsiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

### **1.6. Efektívna implementácia modelu CAF**

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,
- prostriedkov na vytvorenie entuziazmu medzi zamestnancami ich zapojením do procesu zlepšovania,
- príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych častí vlastnej alebo iných organizácií,
- prostriedkov na integráciu rôznych iniciatív v oblasti kvality do bežnej činnosti organizácie,
- prostriedkov na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického samohodnotenia.

Externá spätná väzba modelu CAF bola vytvorená, aby v budúcnosti ďalej podporovala organizácie v efektívnejšom používaní modelu CAF tým, že poskytne spätnú väzbu o starostlivo zvolených oblastiach, ktoré sú detailne popísané v ďalšej kapitole tejto príručky. Uvádzame tri hlavné dôvody, prečo je dôležité používať model CAF efektívne a získavať o tom spätnú väzbu:

#### **Dôvod 1: Úspech modelu CAF závisí na spôsobe, akým je implementovaný**

Ako uvádza príručka modelu CAF, metodika implementácie modelu CAF neobsahuje presné pravidlá a predpisy, ktoré treba dodržiavať, sú to skôr odporúčané kroky založené na skúsenostiach a úspešnej implementácii počas celého obdobia od začiatku práce s modelom. Úspešná implementácia veľmi silne závisí od spôsobu, akým je model CAF v organizácii použitý. Pre organizáciu môže byť veľmi užitočné, získať spätnú väzbu o jeho použití pre ďalšie zlepšovanie efektívnosti v budúcnosti.

#### **Dôvod 2: Práca s modelom CAF znamená tiež realizáciu zlepšovacích činností**

Implementácia modelu CAF správnym spôsobom neznamená len vykonanie samohodnotenia, ale zahŕňa aj vytvorenie plánu zlepšovania a vykonanie úloh v tomto pláne. Získanie spätnej väzby o tomto pláne a o tom, ako bol

implementovaný, môže byť jednou z dôležitých možností, ako môže Externá spätná väzba modelu CAF priniesť pridanú hodnotu. Ďalším dôležitým dôvodom je motivačný aspekt. Ako ukazujú skúsenosti z mnohých projektov, motivácia a dynamika sú v organizácii, ktorá začína implementovať plán obyčajne veľmi vysoké. Výzvou však je pokračovať v tomto úsilí. Externá spätná väzba modelu CAF preto môže organizácii pomôcť udržať tento moment a vyhnúť sa strate motivácie alebo dynamiky.

### ***Dôvod 3: Výnimočnosť je začiatok a koniec modelu CAF***

Osem princípov výnimočnosti tvorí základ modelu CAF (ako je uvedené v predchádzajúcej časti). Organizácie, ktoré začínajú model CAF implementovať, majú tendenciu smerovať k výnimočnosti v oblasti svojej výkonnosti a zavedajú v organizácii kultúru výnimočnosti. Efektívne použitie modelu CAF by malo včas viesť k ďalšiemu rozvoju tohto typu kultúry a myslenia v rámci organizácie. Získanie takejto spätnej väzby môže organizácii pomôcť rozvinúť práve takúto kultúru v budúcnosti.

Spomínané tri dôvody tvoria hnacie sily Externej spätnej väzby modelu CAF, ktorá je prezentovaná v ďalšej časti.



# ČASŤ 2.

## Externá spätná väzba modelu CAF

Základom Externej spätnej väzby modelu CAF je samozrejme model CAF. Externá spätná väzba modelu CAF bola vytvorená s cieľom poskytnúť implementácii modelu CAF v organizáciách verejného sektora pridanú hodnotu. Prvé prepojenie modelu CAF s Externou spätnou väzbou modelu CAF bolo urobené v predchádzajúcej časti, kde boli vysvetlené charakteristiky modelu CAF. Táto časť je však zameraná na vysvetlenie pozadia a hlavných charakteristík Externej spätnej väzby modelu CAF, jej zámerov, cieľov a základných princípov. Ďalšia časť detailne vysvetľuje použitie a funkciu Externej spätnej väzby modelu CAF.

### 2.1. Dopyt po Externej spätnej väzbe modelu CAF

Tak, ako je uvedené v úvode, organizácie verejného sektora, ktoré implementovali model CAF, chceli tiež vidieť výsledky svojej snahy a hľadali spätnú väzbu. Takto vznikla myšlienka, vytvoriť metodiku Externej spätnej väzby o zavádzaní komplexného manažérstva kvality za pomoci modelu CAF, nielen vo vzťahu k modelu CAF, ale tiež vo vzťahu k ceste, ktorú si organizácie vybrali, aby v dlhšom období dosiahli výnimočnosť. Takáto externá spätná väzba realizovaná kolegami a expertmi v oblasti komplexného manažérstva kvality by im poskytla jasnejší pohľad na to, čo bolo vykonané, rovnako, ako by otvorila nové perspektívy pre prácu na kvalite do budúcnosti. Okrem toho, titul Efektívny používateľ modelu CAF je udelený, aby ocenil tých, ktorí používajú model CAF efektívne, aby sa zviditeľnila snaha smerom dovnútra i smerom von.

Na základe týchto myšlienok bol prijatý medzi členskými krajinami Európskej únie konsenzus, že sa vytvorí nová metrika/schéma a nový titul: Externá spätná väzba modelu CAF a titul Efektívny používateľ modelu CAF.

### 2.2. Ciele Externej spätnej väzby modelu CAF

Vo vzťahu k podstate a druhom požiadaviek vyjadrených používateľmi modelu CAF v rôznych členských krajinách, má Externá spätná väzba modelu CAF niekoľko dôležitých cieľov:

- **Podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho efektu na organizáciu.**  
Model CAF bol vydaný ako nástroj samohodnotenia a organizačného rozvoja. Použitie modelu CAF slúži interným dôvodom. Aby mohol poslúžiť tomuto účelu ešte viac, Externá spätná väzba modelu CAF poskytuje organizáciám možnosť získať spätnú väzbu o svojej implementácii modelu CAF a kvalite cesty, na ktorú sa organizácia vydala.
- **Zistiť, či organizácia aplikuje hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF.**  
Model CAF je založený na množstve hodnôt TQM (ako je uvedené vyššie). Aplikácia modelu CAF umožňuje, aby sa tieto hodnoty stali po čase súčasťou kultúry organizácie. Práca s modelom CAF núti organizáciu, aby sa zamerala na určité dôležité časti TQM a uistila sa o nutnosti integrácie týchto hodnôt do každodenného života.
- **Podporiť a obnoviť v organizácii entuziazmus ohľadom trvalého zlepšovania.**  
Dôležitou časťou správneho samohodnotenia je vytvorenie a implementácia plánu zlepšovania. Pre organizáciu je zložité udržať tempo zmeny počas dlhého obdobia. Veľa organizácií tomu kladie málo pozornosti a po chvíli stratí smer. Aby udržali svoju pozornosť na zlepšovaní, získa organizácia spätnú väzbu v pravý čas, aby zistila, či stále pracuje na svojich zlepšeniach tak, ako si ich naplánovala.
- **Propagovať preskúvanie kolegami a bench learning.**  
Jedným z hlavných cieľov modelu CAF je pomáhať organizáciám učiť sa jeden od druhého. Externá spätná väzba modelu CAF poskytuje novú príležitosť učiť sa od iných organizácií a získať užitočnú spätnú väzbu

od skúsených používateľov, kolegov a spolupracovníkov, ktorí prechádzajú rovnakým procesom a museli čeliť rovnakým problémom.

- **Oceňiť organizácie, ktoré začali cestu k trvalému zlepšovaniu, aby dosiahli výnimočnosť efektívnym spôsobom bez posudzovania ich úrovne výnimočnosti.**

Model CAF poskytuje mnohým organizáciám štartovací bod pre prácu s kvalitou štruktúrovaným spôsobom. Externá spätná väzba modelu CAF je zameraná na podporenie organizácií, ktoré si zvolili cestu ku kvalite. Schéma oceňuje pokusy, ktoré organizácia robí, smer, ktorý si vybrala a spôsob, pre ktorý sa rozhodla.

- **Napomáhať používateľom modelu CAF zapojiť sa do úrovni výnimočnosti EFQM® a poskytnúť tak premostenie k úrovni Zaviazaní k výnimočnosti (Committed to Excellence).**

Keď organizácia získa ocenenie/titul Efektívny používateľ modelu CAF, dokazuje, že vykonala hodnoverné samohodnotenie a že má efektívny plán zlepšovania. Spätná správa, ktorá potvrdzuje efektívne použitie modelu CAF, bude uvádzať možnosť uchádzať sa o úroveň výnimočnosti EFQM®, vrátane úrovne Uznávaný za výnimočnosť (Recognised for Excellence).

### 2.3. Princípy Externej spätnej väzby modelu CAF

Proces podčiarkuje šesť všeobecných princípov:

1. Externá spätná väzba modelu CAF **je spoločný európsky systém**, ktorý je implementovaný v národnom kontexte na báze dobrovolnosti.
2. Externá spätná väzba modelu CAF propaguje spätnú väzbu **implementácie modelu CAF a jeho efektov na organizáciu**.
3. Externú spätnú väzbu modelu CAF realizujú **kolegovia a externí hodnotitelia**.
4. Externá spätná väzba modelu CAF vedie k **titulu Efektívny používateľ modelu CAF (ECU)**, ktorý je platný dva roky a nie k uznaniu alebo akreditácii výnimočnej organizácie.
5. Externá spätná väzba modelu CAF je založená na **troch pilieroch**:
  - proces samohodnotenia,
  - proces zlepšovania,
  - úroveň zrelosti TQM v organizácii (širšie chápanie výnimočnosti).
6. Rozhodnutie a zodpovednosť za implementáciu Externej spätnej väzby modelu CAF patrí na národnej úrovni každej členskej krajine. Ak je to potrebné, národní korešpondenti modelu CAF sú pozvaní spolupracovať s informačným centrom CAF pri EIPA a národným kontaktom EFQM.

### 2.4. Tri piliere Externej spätnej väzby modelu CAF: ambície a filozofia

Externá spätná väzba modelu CAF je založená na troch pilieroch. Tieto tri piliere sú detailne rozpracované v ďalšej časti tejto príručky a tiež v rozličných dotazníkoch a návodoch bodového hodnotenia v prílohe. Hlavné charakteristiky pilierov sú vysvetlené nižšie.

#### Externá spätná väzba modelu CAF

##### Pilier 1:

Proces samohodnotenia

Kroky 1 - 6  
z desať krokového plánu

Dotazík 1  
(Príloha 1.1)

##### Pilier 2:

Proces zlepšovania

Kroky 7 - 9  
z desať krokového plánu

Dotazík 2  
(Príloha 1.2)

##### Pilier 3:

Úroveň zrelosti  
komplexného  
manažerstva  
kvality organizácie

Dotazík 3  
(Príloha 1.3)

## Pilier 1: Proces samohodnotenia

Kvalita samohodnotenia slúži ako základ pre úspech budúcich zlepšování. V prvom pilieri Externej spätnej väzby modelu CAF, je najdôležitejšia kvalita samohodnotenia. S cieľom získať hĺbkový pohľad na kvalitu procesu, analyzujú sa kroky 1 - 6 procesu 10 krokov, ktoré sú popísané nižšie (pozri Časť 1, odsek 1.4.).

Na hodnotenie týchto rozličných krokov bol vytvorený dotazník. Dotazník pokrýva šesť krokov a nie je určený na hodnotenie bodového hodnotenia dosiahnutého počas procesu samohodnotenia podľa modelu CAF.

### KROKY V PILIERI 1

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

Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

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

Krok 4 – Zorganizujte školenie

Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie

Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu opisujúcu výsledky samohodnotenia

Všetky tieto kroky sú rozpracované do konkrétnych činností. Nižšie prezentujeme rozličné činnosti definované v kroku 1 procesu samohodnotenia. Pre detailný popis všetkých krokov, pozri **prílohu 1.1. Dotazník o procese samohodnotenia**.

### Proces samohodnotenia (Pilier 1)

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

1. Zabezpečte vlastníctvo a jasné rozhodnutie manažmentu založené na konzultácii s organizáciou.
2. Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu o rozsahu a spôsobe vykonania samohodnotenia (samohodnotenie zahŕňa celú organizáciu alebo časť/organizačné jednotky/oddelenia, atď.) a celkovom ciele samohodnotenia.
3. Definujte rámec samohodnotenia a následné činnosti a naplánujte samohodnotenie.
4. Vymenujte projektového manažéra/garanta samohodnotenia s hlbokou znalosťou organizácie alebo vytvorte CAF tím vedený metodikom.
5. Vyberte si panel bodového hodnotenia.
6. Pridel'te samohodnoteniu zdroje a definujte, ako budete stanovovať priority pri rozdeľovaní zdrojov.

Bodové hodnotenie organizácie je založené na jasnej a jednoduchej hodnotiacej stupnici, berúc do úvahy fakt, že organizácie, ktorých sa to týka, nemajú vytvorené hodnotenia, ktoré sú rovnako sofistikované.

**Schéma/metodika rozlišuje schopnosť realizovať efektívne a dobre naplánované samohodnotenie, ktoré zvýši chápanie základných princípov v organizácii, aby sa mohla stať výnimočnou.** Stupnica bodového hodnotenia má 5 stupňov:

1	= Činnosti boli realizované veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom.
2	= Činnosti boli realizované limitovaným/obmedzeným spôsobom.
3	= Činnosti boli realizované prijateľným spôsobom.
4	= Činnosti boli realizované uspokojivým spôsobom.
5	= Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom.

Táto stupnica bodového hodnotenia je detailne rozpracovaná v definíciách, ktoré definujú interpretáciu skutočnej situácie v organizácii s ohľadom na špecifické témy. Tieto definície by nemali byť považované za konečný zoznam, ale skôr za príklady, ktoré vedú používateľov modelu CAF a hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF, keď zvažujú úroveň rozvoja. Pre bližšie vysvetlenie bodového hodnotenia a jeho používania, pozri **Systém bodového hodnotenia (Príloha 2, kapitola 2.1. a 3.1.)**.

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

Činnosti	1	2	3	4	5
1. Zabezpečte vlastníctvo a jasné rozhodnutie manažmentu <b>založené na konzultácii s organizáciou.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz záväzku a vlastníctva zo strany manažmentu organizácie.	Existuje nejaký dôkaz o záväzku vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie, ale v limitovanom rozsahu o niektorých zainteresovaných manažéroch.	Existuje nejaký dôkaz o záväzku vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie.	Existuje jasný dôkaz o záväzku a vlastníctve vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie, pôsobení ako sponzor procesu a komunikovaní zámerov a výhod.	Existuje silný dôkaz o záväzku a vlastníctve celého vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie, o pôsobení ako sponzor procesu a komunikácii o cieľoch a výhodách a účasti na definovaní projektu.

### Pilier 2: Proces zlepšovania

Samohodnotenie a správna diagnóza pomocou modelu CAF je jedna vec, ale ďalší dôležitý prvok efektívnej implementácie modelu CAF sa týka využitia výsledkov samohodnotenia. Závery by mali byť zoradené podľa priority a prenesené do plánu zlepšovania, ktorý obsahuje (limitovaný) zoznam správne vybraných činností, ktoré by mali byť realizované v časovom horizonte maximálne dvoch rokov. Druhý pilier Externej spätnej väzby modelu CAF je zameraný na fázu implementácie modelu CAF a pokrýva kroky 7 - 9 z desiatich krokov spomínaných v predchádzajúcich častiach. Kroky poskytnú detailný pohľad na plán zlepšovania, kvalitu tohto plánu a ako bol vytvorený, komunikovaný a monitorovaný. **Externá spätná väzba modelu CAF zahŕňa plánovanie a proces zlepšovania a nie je určená na hodnotenie výsledkov zlepšovania.**

#### Kroky v pilieri 2

Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania založený na prijatej spätnej správe

Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania

Ako v pilieri 1, všetky tieto kroky sú prenesené do konkrétnych činností a hodnotia sa podľa päť-stupňovej stupnice, ktorá je prezentovaná nižšie. Pre bližšie vysvetlenie rôznych činností vo všetkých krokoch piliera 2, pozri prílohu 1.2. **Dotazník o pláne zlepšovania a Systém bodového hodnotenia (Príloha 2, kapitola 2.1. a 3.1.)** pre detailnejšie vysvetlenie bodovania tohto piliera.

### Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii (širšie chápanie výnimočnosti)

Tretí pilier Externejšej spätnej väzby modelu CAF je zameraný na osem princípov výnimočnosti a posun v zameraní v smere týchto princípov po implementácii modelu CAF.



Dotazník hodnotenia zrelosti TQM je založený na ôsmich princípoch výnimočnosti ako uvádza Časť 1, kapitola 1.5. tejto príručky. Všetkých osem princípov musí byť organizáciou skontrolovaných ako prvý krok s cieľom získať porozumenie zrelosti TQM v rámci organizácie.

Počas hodnotenia v organizácii (site visit) sa hodnotia hlbšie dva princípy výnimočnosti, ktoré si žiadateľ vyberie (jeden z nich musí byť buď Orientácia na výsledky alebo Zameranie na občana/zákazníka). Hodnotenie posudzuje úroveň zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania. Hodnotenie zrelosti TQM určuje do akej miery organizácia uspela v implementácii hodnôt rozvoja holistickej kvality prostredníctvom samohodnotenia a procesu zlepšovania. **Cieľom preto nie je hodnotiť skutočné výsledky činností zlepšovania a ich kvalitu, ale zhodnotiť, či samohodnotenie stimulovalo zavedenie a rozvoj kultúry výnimočnosti v rámci organizácie.**

Hodnotiaca stupnica má štyri úrovne:

0	= Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá
I	= Úroveň iniciácie
R	= Úroveň realizácie
Z	= Úroveň zrelosti

Tieto rozličné úrovne zrelosti sú predstavené s príslušnými výroky pre všetkých 8 princípov. Nižšie je uvedené ako príklad kritérium 1 Vodcovstvo a stálosť cieľov. Úplný opis všetkých princípov je možné nájsť v **Prílohe 1.3. Dotazník o úrovni zrelosti TQM a v Systéme bodového hodnotenia (Príloha 2, časť 2.2. a 3.2.)**

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
<b>Vodcovstvo a stálosť cieľov - definícia</b>		Vodcovia naformulovali jasné poslanie.	Vodcovia naformulovali jasnú víziu, poslanie a hodnoty. Motivujú a inšpirujú zamestnancov na ceste k výnimočnosti.	Vodcovia preukazujú schopnosť udržať stálosť cieľov v meniacom sa prostredí.
<b>Vodcovstvo a stálosť cieľov - príklady</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Vodcovia zabezpečili organizáciu dobre definovaným poslaním v súlade s legislatívou a požiadavkami predpisov berúc do úvahy očakávania zainteresovaných strán.	Vodcovia zabezpečili organizáciu dobre definovaným poslaním, víziou a hodnotami a zdieľajú ich so zamestnancami organizácie. Manažéri všetkých úrovní sa zameriavajú na to, aby preniesli poslanie, víziu a hodnoty do praxe.	Zainteresované strany sú presvedčené o stálosti cieľov a solídnosti (stabilite) manažmentu. Manažéri sú vnímaní ako vzorové modely. Kvalita manažérstva sa meria, napr. prostredníctvom hodnotenia manažérov alebo merania spokojnosti s prácou.

# ČASŤ 3.

## Ako funguje Externá spätná väzba modelu CAF

### 3.1. Implementácia Externej spätnej väzby modelu CAF na národnej úrovni

Členské krajiny berú do úvahy a budú dodržiavať spoločnú príručku Externej spätnej väzby modelu CAF tak, ako je uvedené detailnejšie ďalej v tejto kapitole. Tým, že budú členské krajiny dodržiavať túto príručku, garantujú, že Externá spätná väzba modelu CAF je organizovaná na kvalitatívnej úrovni a že ako výsledok tohto procesu bude mať titul Efektívny používateľ modelu CAF v celej Európskej únii vysoký štandard. Konkrétna implementácia Externej spätnej väzby modelu CAF bude v jednotlivých krajinách Európskej únie ich vlastnou zodpovednosťou a bude závisieť od podmienok na národnej úrovni.

Národný organizátor (NO) menovaný na národnej úrovni bude zodpovedný za implementáciu Externej spätnej väzby modelu CAF v danej krajine. Organizácia, ktorá je zodpovedná za proces, závisí do veľkej miery na národných podmienkach a môže ňou byť samostatný organizačný útvar na ministerstve zodpovedného za verejnú správu alebo to môže byť iná organizácia, prípadne samostatná inštitúcia. Bez ohľadu na konkrétne organizačné riešenie musí byť národný organizátor ako taký uznávaný a propagovaný.

Národný organizátor vyberie kľúčovú skupinu hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF, organizuje pre nich školenie na národnej úrovni, prideluje im pracovné úlohy a hodnotí pravidelne ich pôsobenie. Národný organizátor udeľuje titul Efektívny používateľ modelu CAF na základe odporúčaní hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF a informuje Informačné centrum pri EIPA o udelení titulu tak, aby táto informácia mohla byť vložená do európskej databázy. Základným princípom Externej spätnej väzby modelu CAF je, že organizácie ju môžu využiť za minimálnych nákladov.

### 3.2. Úloha Informačného centra CAF

Okrem vedenia databázy modelu CAF, podporuje **Informačné centrum CAF pri EIPA v Maastrichte** členské krajiny pri implementácii Externej spätnej väzby modelu CAF prostredníctvom množstva iniciatív: propagáciou Externej spätnej väzby modelu CAF na európskej úrovni, oboznamovaním národných korešpondentov modelu CAF so schémou/metodikou, ponukou spoločného európskeho školenia tejto schémy, ponukou spoločného európskeho školenia pre hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF a koordinovaním podpory pre tie členské krajiny, ktoré národného korešpondenta nemajú.

**Sieť národných korešpondentov modelu CAF** pravidelne podáva správu generálnym riaditeľom Európskej siete pre verejnú správu (EUPAN) prostredníctvom Pracovnej skupiny pre inováciu verejných služieb. Aby mohlo Informačné centrum CAF plniť túto úlohu koordinátora, získava informácie o národnom organizátorovi od členských krajín (pozri Príloha 6: Kontaktné údaje národného organizátora Externej spätnej väzby modelu CAF).

### 3.3. Požiadavky na používateľov modelu CAF, ktorí chcú požiadať o udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF

Každá organizácia verejnej správy implementujúca model CAF bez ohľadu na to, koľkokrát vykonala samohodnotenie, môže požiadať o Externú spätnú väzbu modelu CAF. Napriek tomu však musí splniť dve požiadavky. Používatelia modelu CAF, ktorí veria, že vykonali implementáciu v súlade s požiadavkami modelu CAF a požadujú spätnú väzbu ohľadom kvality ich implementácie v organizácii a efektov modelu na organizáciu, môžu požiadať o udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF.

- 1) Žiadosť musí byť podaná medzi **6. a 12. mesiacom po ukončení samohodnotenia podľa modelu CAF a to potom, čo bola samohodnotiacia správa skompletizovaná a odovzdaná.**



Ako bolo uvedené, pracovať s modelom CAF znamená vykonať samohodnotenie a realizovať konkrétne zlepšenia. S cieľom získať účinnú spätnú väzbu práve o zlepšovaní, potrebuje organizácia dostatočný čas na to, aby toto zlepšovanie nastavila. Bezprostredne po samohodnotení, je motivácia a dynamika vysoká a konanie na základe výsledkov nie je väčšinou žiadny problém. Po 6 - 12 mesiacoch trpí väčšina organizácií zníženým entuziazmom. Práve to môže byť správny moment na to, aby prišli do organizácie hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF a pomohli entuziazmus udržať.

- 2) Druhou požiadavkou je, aby sa **organizácia zaregistrovala alebo bola registrovaná online ako používateľ modelu CAF v európskej databáze používateľov modelu CAF, ktorú vedie EIPA na webovej stránke [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)**. Organizácia sa môže registrovať sama alebo prostredníctvom registračného procesu na národnej úrovni tak, že národný korešpondent modelu CAF organizáciu v európskej databáze registruje. Proces závisí od situácie na národnej úrovni. Kontaktné údaje na organizáciu a osobu zodpovednú za Externú spätnú väzbu modelu CAF v danej krajine je možné nájsť na webovej stránke Informačného centra CAF pri EIPA ([www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)).

Organizácie, ktoré splnia dve vyššie uvedené požiadavky, môžu požiadať o titul Efektívny používateľ modelu CAF. Proces Externej spätnej väzby modelu CAF pozostáva z troch fáz, ktoré musí organizácia podstúpiť:

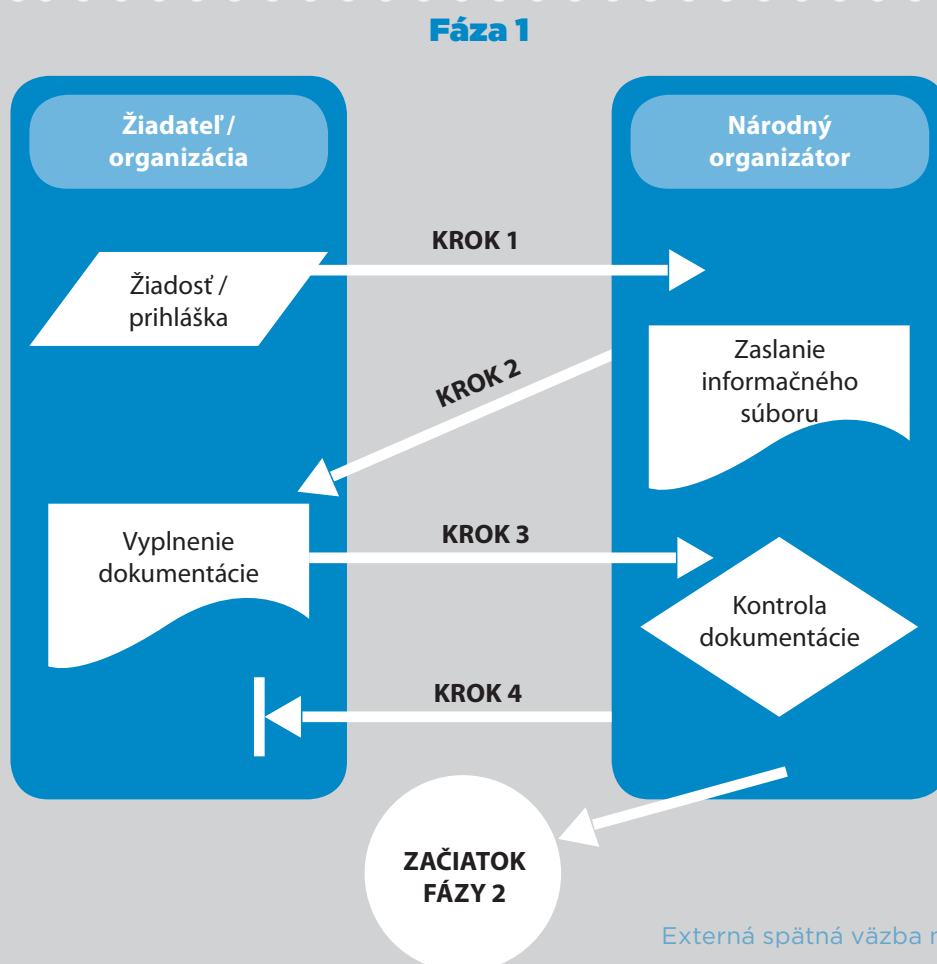
1. **Fáza 1: Prihláška**
2. **Fáza 2: Poskytnutie spätnej väzby**
3. **Fáza 3: Rozhodnutie a udelenie titulu „Efektívny používateľ modelu CAF“**

Tieto fázy sú opísané detailne nižšie.

### 3.4. Fázy Externej spätnej väzby modelu CAF

#### Fáza 1: Prihláška na udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF

V prvej fáze sa urobí príprava na proces spätnej väzby. V tejto fáze sú hlavnými aktérmi **organizácia žiadateľa** na jednej strane a **národný organizátor** na strane druhej. V tejto fáze je potrebné urobiť štyri **rozličné kroky**.



- KROK 1:** Žiadateľ (organizácia verejnej správy) kontaktuje NO, aby požiadal o Externú spätnú väzbu modelu CAF. Za týmto účelom zašle prihlášku (Príloha 4), ktorá potvrdzuje splnenie dvoch požiadaviek.
- KROK 2:** NO potvrdí prevzatie prihlášky, zašle kompletný informačný súbor (brožúra) a vyzve žiadateľa, aby zaslal:
1. krátku prezentáciu organizácie;
  2. krátky opis procesu samohodnotenia;
  3. poslednú samohodnotiacu správu/y schválenú manažmentom;
  4. plán zlepšovania;
  5. komunikačný plán.
- KROK 3:** Žiadateľ vyplní požadované informácie a zašle ich späť národnému organizátorovi, aby sa mohlo pokračovať v spätnej väzbe (Fáza 2).
- KROK 4:** Keď NO obdrží všetky požadované dokumenty, zašle žiadateľovi písomné potvrdenie. Následne začne proces spätnej väzby (Fáza 2).

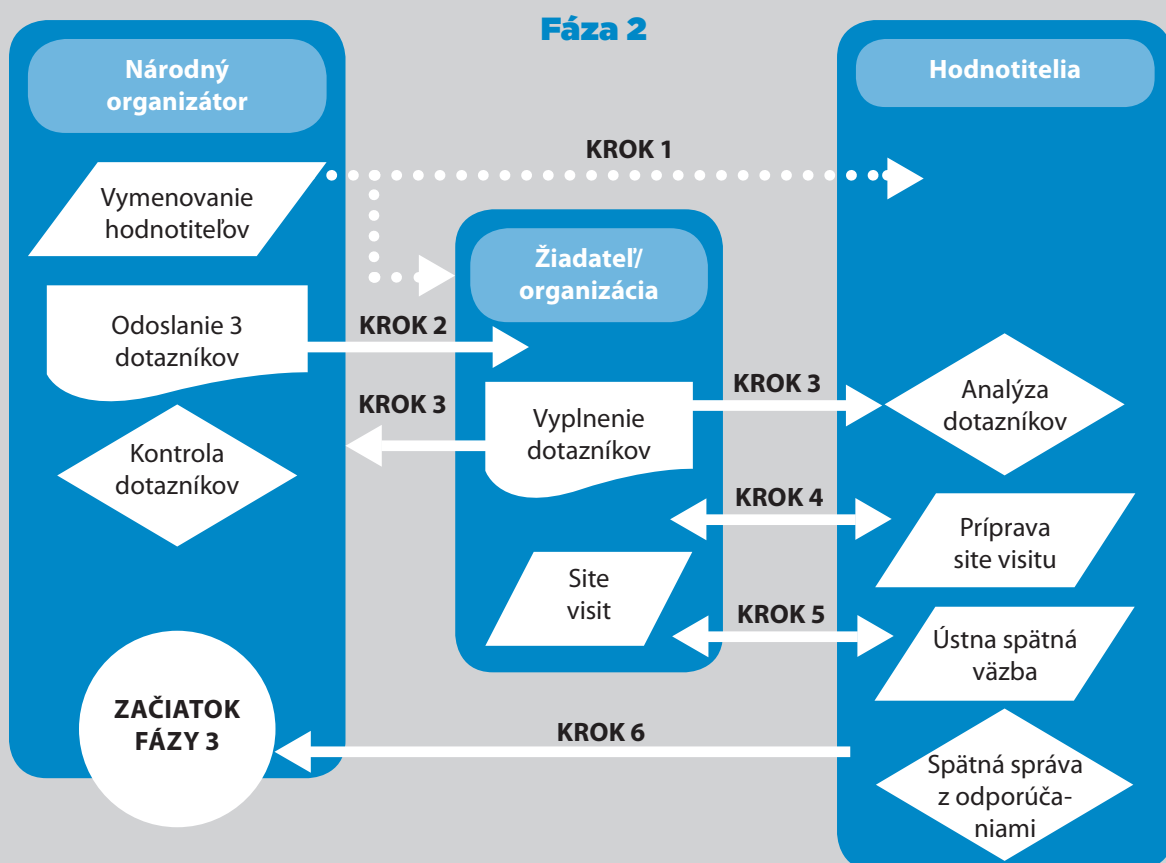
### Fáza 2: Poskytnutie spätnej väzby

Po tom, čo žiadateľ splní všetky požiadavky prvej fázy, začne sa vlastná spätná väzba vo fáze 2. Táto fáza pozostáva zo šiestich hlavných krokov a zapája troch hlavných činiteľov:

- organizáciu/žiadateľa,
- národného organizátora,
- hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF.

Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF sú osoby, ktoré budú posudzovať samohodnotenie podľa modelu CAF a jeho vplyv na organizáciu a poskytnú organizácii užitočnú spätnú väzbu.

- KROK 1.** NO vymenuje dvoch alebo viacerých hodnotiteľov **Externej spätnej väzby modelu CAF v závislosti od typu, veľkosti a komplexnosti** organizácie žiadateľa. Jednotlivé aspekty ich úloh sú popísané v ďalšej kapitole.
- KROK 2.** NO následne informuje žiadateľa o vymenovaných hodnotiteľoch a pošle mu tri dotazníky Externej spätnej väzby modelu CAF. Žiadateľ je vyzvaný, aby vyplnil tieto tri dotazníky na základe vlastného rozhodnutia a zaslal ich späť NO:



- 1) Dotazník o procese samohodnotenia podľa modelu CAF;
- 2) Dotazník o pláne zlepšovania;
- 3) Dotazník o úrovni zrelosti TQM.

**KROK 3.** Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF analyzujú dotazníky, ktoré žiadateľ zaslal.

**KROK 4. Príprava na hodnotenie/site visit:** Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF informujú organizáciu na úvodnom stretnutí, spoločných seminároch alebo kontaktom prostredníctvom multimédií o hlavnom účele site visitu tak, aby zosúlادili očakávania a rozhodli o množstve nevyhnutnej dokumentácie a o tom, účasť ktorých osôb, inštitúcií a skupín si hodnotitelia počas interview a workshopov site visitu želajú. Súčasťou tejto komunikácie je diskusia o hlavných témach a najdôležitejších výzvach práve počas site visitu. Všetci účastníci Externej spätnej väzby modelu CAF by si mali byť vedomí toho, čo musia urobiť ako prípravu na site visit.

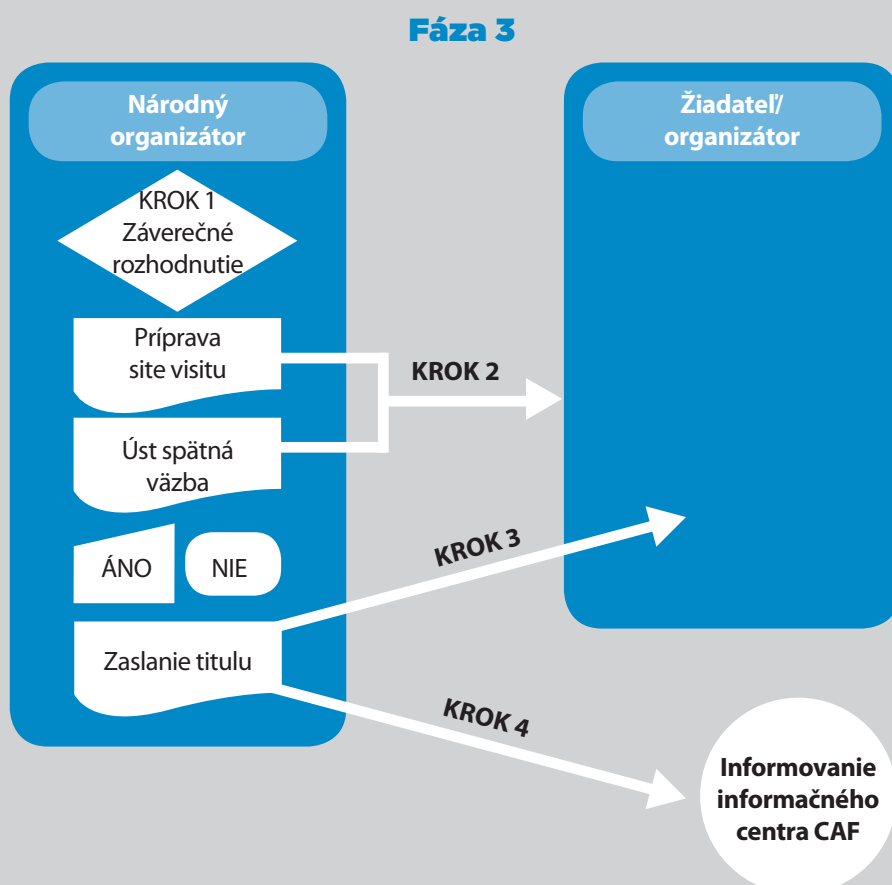
**KROK 5. Site visit** trvá 1 až 2 dni v závislosti od typu, veľkosti a komplexnosti žiadateľa. Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF preverujú, či organizácia implementovala model CAF efektívne:

- a) Analyzujú kvalitu samohodnotenia, pričom sa použijú odpovede z dotazníka ako štartovací bod pre diskusiu (kroky 1 - 6 návodu modelu CAF) s inými účastníkmi procesu samohodnotenia než s tými, ktorí vyplnili dotazník.
- b) Potom sa diskutuje o zostavovaní, komunikácii a implementácii plánu zlepšovania založenom na odpovediach v dotazníku o pláne zlepšovania (krok 7 - 9 návodu modelu CAF) s množstvom osôb zapojených do tohto procesu.
- c) Za účelom hodnotenia rozsahu, v akom bola kultúra TQM implementovaná, budú účastníkmi diskusie rozličné zainteresované strany na základe dotazníka o úrovni zrelosti TQM.
- d) Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF poskytnú organizácii úvodné ústne vyjadrenie o svojich zisteniach.

**KROK 6.** Na základe informácií získaných pred a počas site visitu pripravia hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF do jedného mesiaca spätnú správu. Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF predložia túto spätnú správu NO spolu s odporúčaniami o tom, či sa žiadateľ kvalifikoval pre titul Efektívny používateľ modelu CAF (**šablóna spätnej správy** je k dispozícii v **Prílohe 3**).

### Fáza 3. Rozhodnutie/udelenie titulu

**KROK 1.** NO urobí záverečné rozhodnutie na základe správy/odporúčania hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF.



- KROK 2:** NO zašle spätnú správu spolu s rozhodnutím žiadateľovi. Žiadateľ sa proti rozhodnutiu nemôže odvolať.
- KROK 3:** V prípade pozitívneho rozhodnutia, obdrží žiadateľ včas titul Efektívny používateľ modelu CAF.
- KROK 4:** NO informuje Informačné centrum CAF pri EIPA, ak organizácia titul získa. Informačné centrum CAF zverejní informáciu (titul a dátum udelenia) v online databáze používateľov modelu CAF.

**Poznámka 1:**

Titul Efektívny používateľ modelu CAF vyprší po dvoch rokoch a môže byť obnovený po novom samohodnotení podľa modelu CAF, po ktorom nasleduje nová prihláška.

**Poznámka 2:**

Ak organizácia titul Efektívny používateľ modelu CAF nezíska, môže sa opätovne prihlásiť po ukončení nového samohodnotenia podľa modelu CAF.

# ČASŤ 4.

## Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF

Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF zohrávajú kľúčovú úlohu v Externej spätnej väzbe modelu CAF. Táto časť opisuje ich úlohy a povinnosti. Okrem toho vysvetľuje aj požadované kompetencie (4.2.), školenie (4.3.) a Etický kódex správania sa hodnotiteľa (4.4.).

### 4.1. Úlohy, povinnosti a profil

Hlavnou povinnosťou hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF v celom procese je:

1. analyzovať implementáciu modelu CAF prostredníctvom procesu samohodnotenia a činností zlepšovania a analyzovať, či organizácia zaviedla hodnoty TQM;
2. poskytnúť spätnú správu a návrhy silných stránok a oblastí na zlepšovanie vo vzťahu k procesu implementácie modelu CAF;
3. podporiť a znovu naštartovať entuziazmus v organizácii, aby pracovala s rozvojom holistickej kvality a samohodnotením podľa modelu CAF.

Jedným z cieľov Externej spätnej väzby modelu CAF je podporiť preskúmanie spolupracovníkmi a bench learning v rámci európskej verejnej správy. Preto sa odporúča, aby boli hodnotiteľmi Externej spätnej väzby modelu CAF kolegovia a spolupracovníci z verejného sektora.

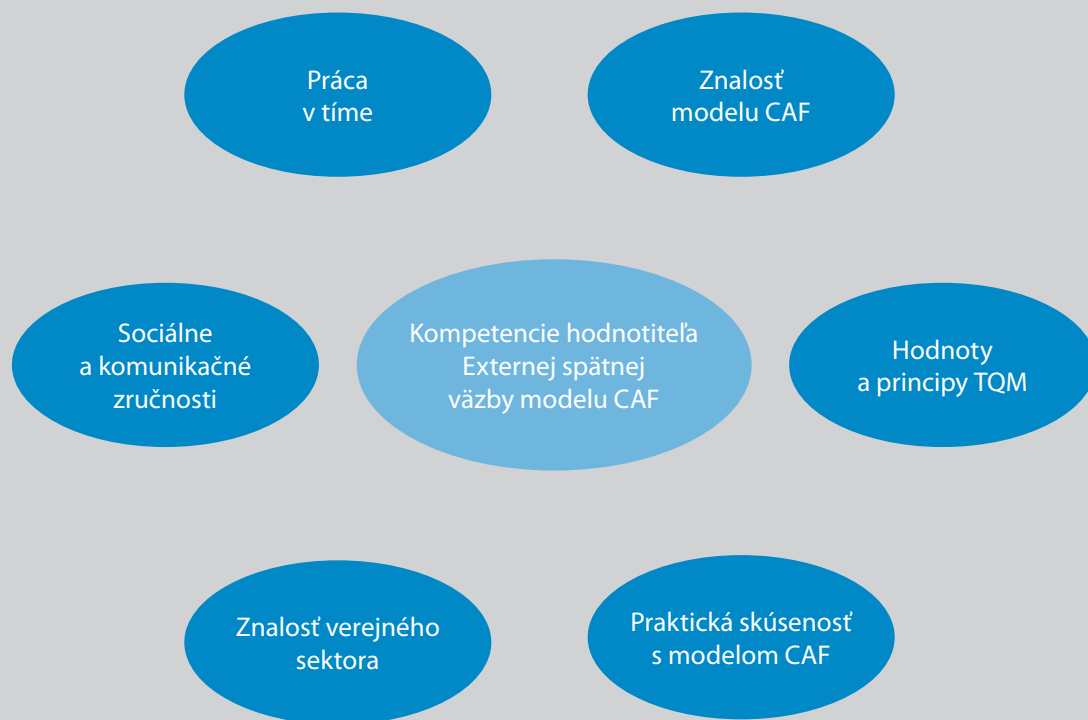
Pôsobenie ako hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF vyžaduje rovnováhu osobných a profesionálnych zručností spojených so záväzkom vykonať hodnotenie načas a vhodným spôsobom. S cieľom realizovať Externú spätnú väzbu modelu CAF úplne, musia mať hodnotitelia širokú znalosť a skúsenosti s manažérstvom procesov, rozvojom a zmenami procesov v rámci organizácií verejného sektora. Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF môžu získať potrebné kompetencie z množstva zdrojov vrátane pracovných skúseností, minulých hodnotení (napr. ako posudzovateľ EFQM), vzdelávania a školenia.

Nie je nevyhnuté, aby bol hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF manažérom alebo vyškoleným posudzovateľom modelu výnimočnosti EFQM (takto získané skúsenosti a zručnosti sú však v procese spätnej väzby veľmi užitočné a vítané). Musí však absolvovať európske alebo národné školenie potrebné na to, aby bol národným organizátorom modelu CAF uznaný ako hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF. Najvhodnejšími kandidátmi na absolvovanie takéhoto školenia sú používatelia modelu CAF (metodici, garanti a pod.), ktorí majú s implementáciou modelu CAF v organizácii verejnej správy dlhoročné skúsenosti.

### 4.2. Kompetencie potrebné na vykonanie Externej spätnej väzby modelu CAF

Aby mohli hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF vykonávať svoju úlohu, musia získať niektoré všeobecné kompetencie. Špecifické vedomosti hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF sa môžu líšiť podľa rozličného typu sektora a/alebo organizácií.

- **Znalosť modelu CAF a jeho vnútorných väzieb.** To zahŕňa porozumenie štruktúry a obsahu modelu CAF a prepojení medzi a v rámci výsledkov a predpokladov.
- **Praktické skúsenosti s modelom CAF a/alebo inými modelmi TQM ako rámcov pre samohodnotenie a zlepšovanie kvality.** Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF musí mať skúsenosti s implementáciou modelu CAF model a/alebo inými modelmi TQM.
- **Znalosť základných princípov a hodnôt TQM.** Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF musí mať



výborné vedomosti o základných hodnotách TQM a o tom, ako môžu byť hodnoty a princípy aplikované v praktickom rozvoji kvality v organizáciách.

- **Preukázať znalosť rozličných typov organizácií verejnej správy a ich rozličných požiadaviek a potrieb.** Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF musí pochopiť rozličné požiadavky a potreby s ohľadom na implementáciu samohodnotenia a zlepšovania. Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF nepoužíva príklady a postupy obsiahnuté v materiáloch o Externej spätnej väzbe modelu CAF ako kontrolný zoznam, ale chápe, že prístupy, ktoré sú efektívne a vhodné v jednej organizácii, nemusia byť postačujúce v inej organizácii verejnej správy kvôli rozličným hodnotám, vodcovstvu, zamestnancom a interným procesom.
- **Preukázať dobré interpersonálne zručnosti a schopnosť efektívnej komunikácie.** Hlavnou povinnosťou hodnotiteľa Externej spätnej väzby modelu CAF je poskytnúť presnú a motivujúcu spätnú väzbu, ktorá podporí organizáciu v pokračovaní nadšenia v holistickom a systematickom rozvoji kvality prostredníctvom samohodnotenia. Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF by mal mať zručnosti a kompetencie, aby sa zabezpečilo, že proces Externej spätnej väzby modelu CAF bude realizovaný takým spôsobom, ktorý podporuje učenie sa, spoluprácu a dialóg. Hodnotitelia musia byť preto schopní komunikovať efektívne v kontexte špecifického typu organizácie a za použitia nehanlivého jazyka.
- **Schopnosť pracovať v tíme** (dvoch alebo viacerých hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF). Pri kontakte a práci so žiadateľom v kontexte Externej spätnej väzby modelu CAF sa musí hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF správať kolegiálne, zdieľať pracovné zaťaženie a pôsobiť komplementárnym spôsobom.

### 4.3. Potreba školenia

Keďže Externá spätná väzba modelu CAF je spoločnou európskou iniciatívou, hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF musia zdieľať najdôležitejšie princípy, ciele, hodnoty a metodiku. Školenie preto organizuje na národnej úrovni NO a/alebo zodpovedné organizácie a na európskej úrovni je to Informačné centrum CAF pri EIPA v Maastrichte. Pre školenie bolo zadané spoločné minimum, pozri Prílohu 5. Dvojdnové školenie sa skladá z piatich častí, každá z nich slúži určitým cieľom.

#### Časť 1: Spoločný systém hodnotenia kvality

- **Ciele:** Prezentácia hlavných charakteristík Spoločného systému hodnotenia kvality a procesu implementácie.

- **Výsledky:** Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF musia poznať model CAF, kontext organizácie verejnej správy a jednotlivé kroky implementácie modelu CAF tak, ako ich popisuje príručka modelu CAF.

#### Časť 2: Externá spätná väzba modelu CAF: Filozofia a systém

- **Ciele:** Prezentácia hlavných charakteristík a pilierov schémy Externej spätnej väzby modelu CAF.
- **Výsledky:** Účastníci musia poznať pozadie potrieb za schémou Externej spätnej väzby modelu CAF, získať hlbšie informácie o filozofii a ambíciách schémy a preniesť ich prostredníctvom hlavných charakteristík a pilierov do organizácie.

#### Časť 3: Ako hodnotiť (aplikácia Externej spätnej väzby modelu CAF)

- **Ciele:** Prezentácia detailných krokov schémy Externej spätnej väzby modelu CAF.
- **Výsledky:** Účastníci poznajú, chápu a sú schopní pracovať s jednotlivými dotazníkmi a návodom na bodové hodnotenie (teória). Vedia, ako vykonať analýzu dokumentácie a prejsť cez site visit.

#### Časť 4: Etický kódex a princípy správania sa

- **Ciele:** Prezentácia Etického kódexu hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF.
- **Výsledky:** Hodnotitelia poznajú svoju úlohu rovnako, ako čo majú robiť a ako sa správať.

#### Časť 5: Podanie správy a poskytnutie spätnej väzby

- **Ciele:** Prezentácia o tom, ako podať správu a poskytovať spätnú väzbu.
- **Výsledky:** Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF sú schopní poskytnúť Externú spätnú väzbu modelu CAF (ústne a písomne) a podať správu organizácii žiadateľa na profesionálnej a uspokojivej úrovni.

### 4.4. Etický kódex a správanie sa hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF

Etický kódex je spoločný rámec, ktorý stanovuje hodnoty a princípy Externej spätnej väzby modelu CAF a požiadavky na správanie sa hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF. Na národnej úrovni môže národný korešpondent modelu CAF (a/alebo národný organizátor) opísať dodatočné princípy a požiadavky na správanie sa hodnotiteľov.

Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF musia dodržiavať vysokú úroveň etického správania sa, čo znamená, že musia dodržať nezávislosť, správať sa zdvorilým a rešpektujúcim spôsobom, vykonávať svoje povinnosti usilovne, kompetentne a načas a dodržiavať osobnú pozíciu tak, aby sa vyhli konfliktu záujmov.

- **Nezávislosť.** Musia dodržiavať dostatočnú nezávislosť a vždy poskytnúť primeranú, efektívnu a správnu spätnú väzbu organizácii, ktorá sa uchádza o titul. To zahŕňa dodržanie nestrannosti a zdržanie sa predsudkov.
- **Osobná príležitosť alebo prospech.** Nesmú mať minulé alebo súčasné väzby (finančné alebo iného druhu) na organizáciu žiadateľa, ktoré by mohli ovplyvniť spätnú väzbu a proces hodnotenia.
- **Konflikt záujmov.** Musia identifikovať a vyhnúť sa súčasným, potenciálnym alebo vnímaným konfliktom záujmov vo vzťahu k organizácii žiadateľa, ktorý môže vyvolať otázku nezávislosti hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF. Akýkoľvek identifikovaný konflikt záujmov musí byť predmetom pozornosti národného korešpondenta modelu CAF alebo delegovanej organizácie. Konfliktom záujmov môže byť napríklad fakt, že hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF bol alebo je zamestnancom organizácie alebo je zamestnaný organizáciou, ktorá je v konflikte záujmov s organizáciou žiadateľa. Ďalej sa nesmie hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF zúčastniť poskytnutia spätnej väzby organizáciám, v ktorých sa zúčastňoval na implementácii modelu CAF (a tak hodnotiť svoju vlastnú prácu).
- **Zdvorilosť a rešpekt.** Musia sa vždy prezentovať zdvorilým a rešpektujúcim spôsobom, napr. reagovať promptne na požiadavku na informáciu, byť presný a nezapájať sa do aktivít, ktoré by mohli hodnotiteľovi Externej spätnej väzby modelu CAF, procesu Externej spätnej väzby modelu CAF alebo modelu CAF priniesť zlú povest.
- **Usilovnosť.** Musia sa prezentovať usilovným a kompetentným spôsobom a dodržiavať stanovené časové termíny. Ak nie je možné vykonať úlohu hodnotiteľa takýmto spôsobom, úloha by nemala byť prevzatá.



- **Dôvernosť.** Komunikácia a informácie získané počas Externej spätnej väzby modelu CAF sú predmetom tajomstva a nesmú byť diskutované alebo zneužívané pre tretie strany (okrem zamestnancov ÚNMS SR ako národného organizátora zodpovedných za udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF).
- **Pozitívny prístup.** Podporiť entuziazmus v organizácii.

# Prílohy

## **Príloha 1: Dotazníky jednotlivých pilierov**

Príloha 1.1. Dotazník o procese samohodnotenia

Príloha 1.2. Dotazník o pláne zlepšovania

Príloha 1.3. Dotazník o úrovni zrelosti TQM

## **Príloha 2: Systém bodového hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF**

1. Metodika bodového hodnotenia
2. Stupnice bodového hodnotenia
  - 2.1. Stupnice bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a aktivít zlepšovania (Pilieri 1- 2)
  - 2.2. Stupnica bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)
3. Profily bodových hodnotení
  - 3.1. Profil bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a aktivít zlepšovania (Pilier 1-2)
  - 3.2. Profil bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)

## **Príloha 3: Spätná správa z Externej spätnej väzby modelu CAF**

## **Príloha 4: Prihláška**

## **Príloha 5: Školenie hodnotiteľov**

## **Príloha 6: Kontaktné údaje národného organizátora Externej spätnej väzby modelu CAF**

## **Príloha 7: Vzor diplomu Efektívneho používateľa modelu CAF**

## **Príloha 8: Memorandum porozumenia medzi Európskou sieťou verejnej správy (EUPAN) a Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality (EFQM ®)**

# PRÍLOHA 1.

## Dotazníky jednotlivých pilierov

### PRÍLOHA 1.1.

#### Dotazník k pilieru 1

#### Dotazník o procese samohodnotenia

### Externá spätná väzba modelu CAF

#### Pilier 1:

Proces samohodnotenia

Kroky 1 - 6  
z desať krokového plánu

Dotazík 1  
(Príloha 1.1)

#### Pilier 2:

Proces zlepšovania

Kroky 7 - 9  
z desať krokového plánu

Dotazík 2  
(Príloha 1.2)

#### Pilier 3:

Úroveň zrelosti  
komplexného  
manažerstva  
kvality organizácie

Dotazík 3  
(Príloha 1.3)

## Referencia

Referenciou dotazníka je Desať krokov na zlepšenie organizácie s modelom CAF ako uvádza kapitola pod názvom Postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF verzie modelu CAF 2013. Činnosti každého kroku boli prispôbené a rozšírené berúc do úvahy poznatky získané z praktických skúseností na európskej úrovni. Nasledujúci dotazník zahŕňa otázky týkajúce sa prvých šiestich krokov, ktoré sú zamerané na plánovanie a implementáciu samohodnotenia.

## Kroky, ktoré sa hodnotia

Dotazník zahŕňa prvých šesť z desiatich krokov uvedených v Postupe zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF a nie je určený na hodnotenie bodového hodnotenia.

## Hodnotiaca stupnica

Hodnotiaca stupnica má päť úrovní:

1	= Činnosti boli realizované veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom.
2	= Činnosti boli realizované limitovaným/obmedzeným spôsobom.
3	= Činnosti boli realizované prijateľným spôsobom.
4	= Činnosti boli realizované uspokojivým spôsobom.
5	= Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom.

Táto bodová stupnica opisuje každú aktivitu prostredníctvom vety/definície, ktorá interpretuje skutočný stav realizácie špecifickej aktivity v organizácii. Tieto definície netreba považovať za konečný zoznam, ale skôr ako návod pre používateľov modelu CAF a hodnotiteľov, keď budú zvažovať stupeň rozvoja danej činnosti.

## Dôkaz: definícia

Rôzne spektrum hmatateľných a nehmatateľných dokumentov/faktov/informácií poskytnutých počas site visitu.

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

Činnosti	1	2	3	4	5
<b>1.1. Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu založené na konzultácii s organizáciou.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o záväzku a vlastníctve vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie, o pôsobení sponzora procesu a komunikácii o cieľoch a výhodách a účasti na definovaní projektu.	Existuje nejaký dôkaz o záväzku vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie, o pôsobení ako sponzora procesu a komunikovaní zámerov a výhod.	Existuje nejaký dôkaz o záväzku vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie.	Existuje jasný dôkaz o záväzku a vlastníctve vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie, o pôsobení ako sponzora procesu a komunikovaní zámerov a výhod.	Existuje silný dôkaz o záväzku a vlastníctve celého vrcholového manažmentu realizovať samohodnotenie, o pôsobení sponzora procesu a komunikácii o cieľoch a výhodách a účasti na definovaní projektu.
<b>1.2. Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu o rozsahu a spôsobe vykonania samohodnotenia (samohodnotenie zahŕňa celú organizáciu alebo časť/oddelenia, a pod.) a celkovom ciele samohodnotenia.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o rozhodnutí manažmentu. Rozhodnutie bolo urobené jednou alebo dvomi osobami bez konzultácie s manažmentom.	Existuje nejaký dôkaz o konzultácii s manažmentom, ale bez diskusie o kritériách pre rozhodovanie, výbere, formálnom rozhodnutí a jasnom zadaní cieľov.	Existuje dôkaz o konzultácii s manažmentom a o formálnom rozhodnutí, ale kritériá pre výber a ciele nie sú jasne definované.	Existuje jasný dôkaz o rozhodnutí manažmentu realizovať samohodnotenie počas pravidelných stretnutí za účasti predstaviteľov príslušných organizačných útvarov. Toto rozhodnutie bolo písomne formalizované v dokumente a ciele samohodnotenia sú jasne zadané, ale kritériá ohľadom výberu nie sú úplne jasné.	Existuje silný dôkaz o rozhodnutí manažmentu, ktoré bolo urobené po dobre zváženej diskusii, ktorej sa zúčastnili predstavitelia príslušných organizačných útvarov a na ktorej bol zadaný rozsah samohodnotenia založený na dobre zadaných kritériách. Rozhodnutie a rozsah boli písomne formalizované v dokumente. Jasne boli zadané ciele samohodnotenia a výhody týkajúce sa zainteresovaných strán.
<b>1.3. Definujte rámec samohodnotenia a následné činnosti a naplánujte samohodnotenie.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o plánovaní samohodnotenia a následných činností.	Existuje nejaký dôkaz o pláne, ale zahŕňa samohodnotenie a následné činnosti len čiastočne.	Existuje dôkaz o plánovaní samohodnotenia a následných činností, ale nie je úplne štruktúrovaný (zodpovednosti, zdroje, časový harmonogram).	Existuje jasný dôkaz o plánovaní samohodnotenia a následných činností, vrátane zodpovedností, zdrojov, časového harmonogramu.	Existuje silný dôkaz o plánovaní samohodnotenia a následných činností v súlade s plánmi a štruktúrami organizácie. Plán zahŕňa zodpovednosti, zdroje, časový harmonogram a monitorovanie.
<b>1.4. Vymenujte projektového manažéra/garanta samohodnotenia s hlbokou znalosťou organizácie alebo vytvorte CAF tím vedený metodikom.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o formalizovanej úlohe stanovenej stanovenej manažmentom.	Existuje nejaký dôkaz o formalizovanej úlohe stanovenej manažmentom, ale nie je formalizovaná a bez jasných kritérií ohľadom výberu.	Existuje dôkaz o formalizovanej úlohe stanovenej manažmentom, ale s limitovaným dôkazom o vhodných kritériách ohľadom výberu (vrátane príslušných vedomostí o modeli CAF).	Existuje jasný dôkaz o formalizovanej úlohe stanovenej manažmentom, so stanoveným garantom CAF tímu na základe vedomostí o organizácii a vhodných vedomostiach o modeli CAF.	Existuje silný dôkaz o formalizovanej úlohe stanovenej manažmentom, so stanoveným garantom CAF tímu na základe vedomostí o organizácii a hlbokých vedomostiach o modeli CAF a potvrdenom vodcovstve.
<b>1.5. Vyberte si panel bodového hodnotenia.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zadaní panelu bodového hodnotenia v súlade s modelom.	Existuje nejaký dôkaz o zadaní panelu bodového hodnotenia, ale nie je úplný a v súlade s modelom rozdiely nie sú úplne akceptovateľné.	Existuje dôkaz o zadaní panelu bodového hodnotenia, ktorý sa použije, v súlade s modelom, ale súlad s plánom samohodnotenia (zdroje a časový harmonogram) nebol preverovaný.	Existuje jasný dôkaz o zadaní panelu bodového hodnotenia, ktorý sa použije, v súlade s modelom a plánom samohodnotenia (zdroje a časový harmonogram).	Existuje silný dôkaz o zadaní panelu bodového hodnotenia, ktorý sa použije, v súlade s modelom a plánom samohodnotenia (zdroje a časový harmonogram). Jeho výber sa hodnotil a bol založený na konkrétnych textoch organizácie a jej zrelosti.
<b>1.6. Pridel'te samohodnoteniu zdroje a definujte, ako budete stanovovať priority pri rozdeľovaní zdrojov.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o hodnotení zdrojov potrebných na samohodnotenie.	Existuje nejaký dôkaz o hodnotení zdrojov potrebných na samohodnotenie, ale pridelovanie zdrojov nie je jasné.	Existuje nejaký dôkaz o hodnotení zdrojov potrebných na samohodnotenie. Pridelovanie zdrojov je zamerané na zadané zdroje, ale dostupnosť zdrojov nie je zrejme.	Existuje jasný dôkaz o hodnotení zdrojov potrebných na samohodnotenie. Pridelovanie zdrojov je zamerané na zadané zdroje, kritériá pre stanovenie priority nie sú zrejme.	Existuje silný dôkaz o hodnotení zdrojov potrebných na samohodnotenie. Zdroje sú pridelené so zadanými prioritami. Dostupnosť potrebných zdrojov a kritériá stanovenia priority sú jasné pre všetky pozície.

## Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

Činnosti	1	2	3	4	5
<b>2.1. Vytvorte komunikačný plán, ktorý zahŕňa očakávané prínosy, ciele a činnosti samohodnotenia.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o komunikačnom pláne.	Existuje nejaký dôkaz o komunikačnom pláne, obsah nezaručuje primerané informácie o samohodnotení (ciele, zámery a činnosti, zapojené zainteresované strany, atď.).	Existuje dôkaz o komunikačnom pláne, vrátane dostatočných informácií o samohodnotení (ciele, zámery a činnosti, zapojené zainteresované strany, atď.).	Existuje jasný dôkaz o komunikačnom pláne, vrátane detailných informácií o cieľoch, zámeroch, očakávaných prínosoch a opise činnosti. Komunikačný plán je adresovaný relevantným zainteresovaným stranám.	Existuje silný dôkaz o komunikačnom pláne s detailným označením cieľov a zámerov činnosti, očakávaných prínosov pre rozličné zainteresované strany a detailné činnosti. Komunikačný plán je adresovaný všetkým zainteresovaným stranám a definuje zapojenie jednotlivých strán do plánu.
<b>2.2. Implementujte komunikačný plán za použitia rozličných nástrojov.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o implementácii komunikačného plánu a/alebo definovaných nástrojov alebo je komunikácia limitovaná a všeobecná.	Existuje nejaký dôkaz o implementácii komunikačného plánu a používaných nástrojoch, ale plán je implementovaný obmedzeným spôsobom, alebo nie je komunikácia úplne primeraná.	Existuje dôkaz o implementácii komunikačného plánu za použitia rozličných nástrojov; obsah komunikácie je primeraný.	Existuje jasný dôkaz o implementácii komunikačného plánu za použitia rozličných nástrojov hodnoteným a definovaným spôsobom. Obsah komunikácie je úplný.	Existuje silný dôkaz o implementácii komunikačného plánu za použitia vhodných nástrojov v rozličných fázach a pre rozličné strany hodnoteným a definovaným spôsobom. Obsah komunikácie je úplný a efektívny; komunikácia je overená.
<b>2.3. Komunikujte so všetkými zainteresovanými stranami počas jednotlivých fáz samohodnotenia a stimulujte zapojenie vrcholového a stredného manažmentu a zamestnancov do samohodnotenia.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o komunikácii v jednotlivých fázach samohodnotenia s relevantnými zainteresovanými stranami a neexistujú žiadne iniciatívy pre zapojenie interných strán.	Existuje nejaký dôkaz o implementácii komunikačného plánu, ale nie systematickým spôsobom vo fázach samohodnotenia a/alebo k relevantným zainteresovaným stranám a/alebo nie je primerane stimulované zapojenie interných strán.	Existuje dôkaz o implementácii komunikačného plánu realizovaného systematickým spôsobom v hlavných fázach samohodnotenia a ku kľúčovým relevantným zainteresovaným stranám primeraným spôsobom, aby sa stimulovalo zapojenie interných strán.	Existuje jasný dôkaz o implementácii komunikačného plánu realizovaného systematickým spôsobom vo všetkých fázach samohodnotenia, je adresovaný všetkým relevantným zainteresovaným stranám a je jasne a špecificky zameraný na zapojenie všetkých relevantných interných strán (vrcholoví a strední manažéri, personál a zamestnanci).	Existuje silný dôkaz o implementácii komunikačného plánu realizovaného vo všetkých fázach samohodnotenia, je adresovaný všetkým relevantným zainteresovaným stranám a je jasne a špecificky zameraný na zapojenie všetkých relevantných interných strán (vrcholoví a strední manažéri, personál a zamestnanci).

## Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiaci tímy – CAF tímy

Činnosti	1	2	3	4	5
<b>3.1. Rozhodnite, či je potrebné vytvoriť jeden alebo viaceré CAF tímy, definujte ich počet, vytvorte ich a zorganizujte (vyberte metódu, pridelíte zodpovednosť každému členovi, ako je potrebné).</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o rozhodnutí vytvoriť CAF tím/tímy, vymenovať garanta a prideliť zodpovednosť.	Existuje nejaký dôkaz o rozhodnutí a kritériách vytvorenia CAF tímu, ale kritériá ohľadom výberu veľkosti (počet členov) a vymenovania garanta a pridelenia zodpovednosti nie sú jasné.	Existuje dôkaz o rozhodnutí a kritériách vytvorenia CAF tímu a jeho veľkosti, ale pridelenie zodpovedností v rámci CAF tímu je len čiastočné alebo nebolo formálne definované.	Existuje jasný dôkaz o rozhodnutí a kritériách vytvorenia CAF tímu na základe zhodnotenia počtu CAF tímov a ich veľkosti; dokumentujú dôvody pre výber; ich vytvorenie bolo formalizované s vymenovaním garanta a pridelením všetkých požadovaných úloh a zodpovedností každému členovi.	Existuje silný dôkaz o rozhodnutí a kritériách vytvorenia CAF tímu na základe zhodnotenia počtu CAF tímov a ich veľkosti; dokumentujú dôvody pre výber; ich vytvorenie bolo formalizované s vymenovaním garanta a pridelením všetkých požadovaných úloh a zodpovedností každému členovi.
<b>3.2. Rozhodnite, či člen manažmentu bude členom CAF tímu/tímov.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o posúdení a rozhodnutí o účasti manažéra/-rov v CAF tíme.	Existuje nejaký dôkaz o posúdení a rozhodnutí o účasti manažéra/-rov v CAF tíme, ale hodnotenia ohľadom rozhodnutia nie sú jasné.	Existuje dôkaz o posúdení a rozhodnutí o účasti manažéra/-rov v CAF tíme.	Existuje jasný dôkaz o posúdení a rozhodnutí o účasti manažéra/-ov v CAF tíme, berúc do úvahy kultúru organizácie a indikovanie možnej úlohy manažérov.	Existuje silný dôkaz o formálnom posúdení a rozhodnutí o účasti manažéra/-rov v CAF tíme, berúc do úvahy kultúru a tradíciu organizácie a indikovanie úlohy manažérov v jednotlivých fázach.
<b>3.3. Vyberte členov CAF tímu/tímov na základe špecifických kritérií, ako je ich znalosť organizácie, osobné zručnosti a ich reprezentatívnosť.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o kritériách výberu členov CAF tímu/tímov.	Existuje nejaký dôkaz o kritériách výberu členov CAF tímu/tímov, ale nie je ložený na znalosti organizácie, osobných zručnosti a reprezentatívnosti.	Existuje dôkaz o kritériách výberu väčšiny členov CAF tímu/tímov, založený na špecifických kritériách ako je ich znalosť organizácie, ich zručnosti a reprezentatívnosť.	Existuje jasný dôkaz o kritériách výberu všetkých členov CAF tímu/tímov, založenom na špecifických kritériách, ako je ich znalosť organizácie, ich zručnosti a reprezentatívnosť. Kritériá pre výber sú zdokumentované.	Existuje silný a zdokumentovaný dôkaz o kritériách výberu všetkých členov CAF tímu/tímov, založený na špecifických kritériách, ako je ich znalosť organizácie, ich zručnosti, reprezentatívnosť a účasť všetkých interných funkcií, pri definovaní úloh a pri organizovaní CAF tímu sa brala do úvahy charakteristika vybraných členov.



## Krok 4 – Zorganizujte školenie

Činnosti	1	2	3	4	5
<b>4.1. Zorganizujte informačné/školiace aktivity pre vodcov a manažérov (vrcholových a stredných) na podporu vlastníctva a záväzku.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o informáciách/školeniach pre vodcov a manažérov.	Existuje nejaký dôkaz o informáciách/školeniach, ale nezahŕňa všetky vhodné úrovne a/alebo nie je primerané podpore vlastníctva a záväzku.	Existuje dôkaz o informáciách/školeniach pre vodcov a manažérov na podporu vlastníctva a záväzku.	Existuje jasný dôkaz o informáciách/školeniach založených na potrebách jednotlivých úrovni manažmentu a podpore vlastníctva a záväzku na každej úrovni.	Existuje silný dôkaz o informáciách/zorganizovaných školeniach berúc do úvahy rozličné aspekty (model, samohodnotenie, meranie, kroky, atď.) založené na potrebách rozličných úrovni manažmentu na podporu vlastníctva a záväzku na každej úrovni.
<b>4.2. Pripravte plán všetkých školiacich aktivít pre CAF tím (tímy).</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o pláne školení.	Existuje nejaký dôkaz o pláne školení, ale obsah je čiastkový a nie je primeraný potrebám skupín (kompletnosť, čas, školitelia, a pod.).	Existuje dôkaz o pláne školení pre CAF tím/tímy; plán je formalizovaný a obsah je primeraný potrebám skupín (kompletnosť, čas, školitelia, a pod.).	Existuje jasný dôkaz o plánovaní školení pre CAF tím/tímy; aktivity sú do detailu naplánované, uskutočniteľnosť bola overená, plán bol formalizovaný a obsah je primeraný potrebám skupín (kompletnosť, čas, školitelia, a pod.).	Existuje silný dôkaz o školeniach pre CAF tím/tímy; boli naplánované do detailu, realizovateľnosť bola overená, plán bol formalizovaný a obsah je primeraný potrebám skupín (kompletnosť, čas, školitelia, a pod.); plán zahŕňa kroky na overenie efektívnosti školení.
<b>4.3. Vyškolte členov CAF tímu/tímov.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o školení CAF tímu/tímov.	Existuje nejaký dôkaz o uskutočnení školenia, ale nie kompletne s ohľadom na plán alebo je neprimeraný k potrebám členov CAF tímu, s ohľadom na obsah, účasť, časový harmonogram a školiteľov.	Existuje dôkaz o uskutočnení školenia/školení. Školenie rešpektuje kľúčové zložky plánu a je primerané potrebám členov CAF tímu/tímov s ohľadom na obsah, účasť, časový harmonogram a školiteľov.	Existuje jasný dôkaz o uskutočnení školenia/školení. Členovia CAF tímu/tímov sú primerane vyškolení podľa potrieb každého člena a podľa plánu školení.	Existuje silný dôkaz o uskutočnení školenia/školení. Členovia CAF tímu/tímov sú primerane vyškolení podľa potrieb každého člena a podľa plánu školení. Efektívnosť školenia bola pozitívne verifikovaná.

## Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie

Činnosti	1	2	3	4	5
<b>5.1. Relevantné dokumenty a informácie potrebné pre samohodnotenie sú zhromaždené a poskytnuté celému CAF tímu/tímom.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o relevantných dokumentoch a informáciách pre samohodnotenie poskytnutých CAF tímu/tímom.	Existuje nejaký dôkaz o poskytnutých dokumentoch, ale nedostatočne pokrývajú potrebné informácie pre všetky kľúčové procesy a výsledky organizácie a pre všetky oblasti modelu.	Existuje dôkaz o dokumentoch a informáciách zozbieraných a poskytnutých pre samohodnotenie. Pokrývajú kľúčové procesy a výsledky organizácie a väčšinu oblastí modelu.	Existuje jasný dôkaz o dokumentoch a informáciách zozbieraných a poskytnutých pre samohodnotenie. Pokrývajú všetky relevantné kľúčové procesy a výsledky organizácie a všetky oblasti modelu.	Existuje silný dôkaz o dokumentoch a informáciách zozbieraných a poskytnutých pre samohodnotenie. Pokrývajú všetky relevantné procesy/ projekty a výsledky a všetky oblasti činnosti (P), ich realizácii (D), overení (C) a zlepšovaní (A) vo všetkých oblastiach modelu.
<b>5.2. Členovia CAF tímu/tímov pripravujú zoznam silných stránok a oblastí pre zlepšovanie a individuálne vykonávajú bodové hodnotenie každého subkritéria modelu CAF.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zozname silných stránok a oblastí pre zlepšovanie a/alebo bodovom hodnotení pripravenom členmi CAF tímu.	Existuje nejaký dôkaz o poskytnutých individuálnych vstupoch s nejakými názvami silných stránok, oblastí pre zlepšovanie a/alebo bodového hodnotenia, ale nie sú dostupné od všetkých členov CAF tímu a/alebo nie sú kompletne pre všetky subkritériá.	Existuje dôkaz o poskytnutých individuálnych vstupoch od všetkých členov CAF tímu so silnými stránkami, oblastami pre zlepšovanie a/alebo bodovým hodnotením pre každé subkritérium.	Existuje jasný dôkaz o individuálnych vstupoch so zoznamom silných stránok, oblastí pre zlepšovanie a bodovým hodnotením od všetkých členov CAF tímu, skompletizovaný pre každé subkritérium modelu CAF; vstupy sú štruktúrované a detailne adresované činnostiam zlepšovania.	Existuje silný dôkaz o individuálnych vstupoch so zoznamom detailných a dostupných silných stránok, oblastí pre zlepšovanie a s bodovým hodnotením od všetkých členov CAF tímu a skompletizovaný pre každé subkritérium modelu CAF; individuálne vstupy sú detailne s poznámkami a pripomienkami na podporu analýz a činnosti zlepšovania.
<b>5.3. Garant zhromažďuje individuálne vstupy a pripraví konsenzus stretnutia tak, aby zabezpečil všetky podmienky pre úspešný priebeh.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zhromaždení individuálnych vstupov použitých na konsenzus stretnutí. Neexistuje dôkaz o príprave konsenzus stretnutia.	Existuje nejaký dôkaz o zhromaždení individuálnych vstupov, ale žiadne ich zoskupenie a analýza použitá na konsenzus stretnutí. Obmedzený dôkaz o príprave na konsenzus stretnutie.	Existuje dôkaz o zhromaždení individuálnych vstupov a zoskupení pre konsenzus stretnutie. Konsenzus stretnutie je plánované.	Existuje jasný dôkaz o zhromaždení a analýze individuálnych vstupov pre konsenzus stretnutie. Existuje jasný dôkaz o príprave na konsenzus stretnutie (časový harmonogram, pridelenie úloh, dostupnosť dokumentov, definíciu pravidiel a kritérií na vedenie konsenzus stretnutia, atď).	Existuje silný dôkaz o zhromaždení, zoskupení a analýze individuálnych vstupov ako základ pre hodnotenie na konsenzus stretnutí. Je evidentná detailná príprava na konsenzus stretnutie s časovým harmonogramom, pridelením úloh, dostupnými dokumentmi, definíciou pravidiel a kritérií na vedenie konsenzus stretnutia, atď.
<b>5.4. CAF tím dosiahne konsenzus o silných stránkach, oblastiach pre zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o skutočnom konsenzus stretnutí o silných stránkach, oblastiach pre zlepšovanie a bodovom hodnotení na získanie záverečného hodnotenia.	Existuje nejaký dôkaz o konsenzus stretnutí, ale nepokrýva všetky relevantné subkritériá pre silné stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie.	Existuje dôkaz o konsenzus stretnutí, pokrýva všetky relevantné subkritériá pre silné stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie.	Existuje jasný dôkaz o konsenzus stretnutí a kompletom pre všetky subkritériá, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie s definovaným prístupom. Hodnotenie je formálne zdokumentované a odsúhlasené.	Existuje jasný dôkaz o konsenzus stretnutí, efektívnom a kompletom: individuálne samohodnotenia sú zdokumentované a konsenzus stretnutie je všetkými účastníkmi formálne odsúhlasené, so silnými stránkami, oblastami pre zlepšovanie a bodovým hodnotením. Hodnotenia, realizované rozhodnutia a odchýlky od individuálnych hodnotení a konsenzus stretnutia sú formálne registrované a analyzované.

Krok 6 – Napište samohodnotiacu správu	Činnosti	1	2	3	4	5
<b>6.1. Zostavte samohodnotiacu správu v stanovenej štruktúre, ktorá obsahuje pre každé subkritérium:</b>		Neexistuje žiadny dôkaz o formálnej záverečnej samohodnotiacej správe o aktivitách samohodnotenia a/alebo záverečnej správe nezahŕňa informácie o silných stránkach a/alebo oblastiach pre zlepšovanie a/alebo o bodovom hodnotení, ale indikátory nie sú úplné, alebo nepokrývajú každé subkritérium modelu.	Existuje nejaký dôkaz o záverečnej samohodnotiacej správe o aktivitách samohodnotenia, vrátane niektorých indikátorov o silných stránkach, oblastiach pre zlepšovanie a bodovom hodnotení, ale indikátory nie sú úplné, alebo nepokrývajú každé subkritérium modelu.	Existuje dôkaz o záverečnej samohodnotiacej správe obsahujúcej všetky subkritériá modelu indikujúce silné stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie.	Existuje jasný dôkaz o záverečnej samohodnotiacej správe obsahujúcej všetky subkritériá modelu indikujúce silné stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie. Samohodnotiacia správa obsahuje informácie a pripomienky, ktoré sú adresované organizácii, aby bolo možné zhodnotiť efektívne nápravne a zlepšovacie činnosti, ich váhu a prioritu.	Existuje silný dôkaz o záverečnej samohodnotiacej správe obsahujúcej všetky subkritériá modelu indikujúce silné stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie. Samohodnotiacia správa obsahuje informácie a pripomienky, ktoré sú adresované organizácii, aby bolo možné zhodnotiť efektívne nápravne a zlepšovacie činnosti, ich váhu a prioritu.
<b>6.2. Predložte záverečnú samohodnotiacu správu vrcholovému manažmentu organizácie.</b>		Neexistuje žiadny dôkaz o prezentácii záverečnej samohodnotiacej správy vrcholovému manažmentu.	Existuje nejaký dôkaz o prezentácii záverečnej samohodnotiacej správy vrcholovému manažmentu, ale neexistuje dôkaz o prezentácii na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach.	Existuje dôkaz o prezentácii záverečnej samohodnotiacej správy vrcholovému manažmentu organizácie. Samohodnotiacia správa bola prezentovaná a prediskutovaná na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach.	Existuje jasný dôkaz o prezentácii záverečnej samohodnotiacej správy vrcholovému manažmentu organizácie. Samohodnotiacia správa bola prezentovaná a prediskutovaná na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach, na ktorých bola urobená detailná analýza silných a slabých stránok a prvé hodnotenie možných zlepšení.	Existuje silný dôkaz o prezentácii záverečnej samohodnotiacej správy vrcholovému manažmentu organizácie. Samohodnotiacia správa bola prezentovaná a prediskutovaná na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach, na ktorých bola urobená detailná analýza silných a slabých stránok a prvé hodnotenie možných zlepšení.
<b>6.3. Komunikujte hlavné výsledky zamestnancom v organizácii a ostatným zainteresovaným stranám.</b>		Neexistuje žiadny dôkaz o komunikácii o výsledkoch samohodnotenia.	Existuje nejaký dôkaz o komunikácii o hlavných výsledkoch, ale to nezahŕňa všetky relevantné interné a externé zainteresované strany.	Existuje dôkaz o komunikácii o hlavných výsledkoch, adresovaných zamestnancom a všetkým ostatným relevantným zainteresovaným stranám.	Existuje jasný dôkaz o komunikácii o hlavných výsledkoch, s detailnými informáciami, formálnym spôsobom a s vhodnými nástrojmi. Komunikácia bola adresovaná zamestnancom organizácie a ostatným zainteresovaným stranám.	Existuje jasný dôkaz o komunikácii o hlavných výsledkoch, s detailnými informáciami, formálnym spôsobom a vhodnými nástrojmi. Komunikácia bola adresovaná zamestnancom organizácie a všetkým ostatným zainteresovaným stranám. Informácie boli jasne adresované, aby zapojili zainteresované strany do nápravnych a zlepšovacích činností.

# PRÍLOHA 1.

## Dotazníky jednotlivých pilierov

### PRÍLOHA 1.2.

#### Dotazník k pilieru 2

#### Dotazník o pláne zlepšovania

### Externá spätná väzba modelu CAF

#### Pilier 1:

Proces samohodnotenia

Kroky 1 - 6  
z desať krokového plánu

Dotazík 1  
(Príloha 1.1)

#### Pilier 2:

Proces zlepšovania

Kroky 7 - 9  
z desať krokového plánu

Dotazík 2  
(Príloha 1.2)

#### Pilier 3:

Úroveň zrelosti  
komplexného  
manažerstva  
kvality organizácie

Dotazík 3  
(Príloha 1.3)

## Referencia

Referenciou dotazníka je Desiat krokov na zlepšenie organizácie s modelom CAF ako uvádza kapitola pod názvom Postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF verzie modelu CAF 2013. Činnosti každého kroku boli prispôbené a rozšírené berúc do úvahy poznatky získané z praktických skúseností na európskej úrovni.

## Kroky, ktoré sa hodnotia

Externá spätná väzba modelu CAF zahŕňa plánovanie a proces zlepšovania a nie je určená na hodnotenie výsledkov zlepšovania. Dotazník zahŕňa kroky 7 – 9 uvedených v Postupe zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF.

## Hodnotiacia stupnica

Hodnotiacia stupnica má päť úrovní:

1	= Činnosti boli realizované veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom.
2	= Činnosti boli realizované limitovaným/obmedzeným spôsobom.
3	= Činnosti boli realizované prijateľným spôsobom.
4	= Činnosti boli realizované uspokojivým spôsobom.
5	= Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom.

Táto bodová stupnica opisuje každú aktivitu prostredníctvom vety/definície, ktorá interpretuje skutočnú situáciu organizácie s ohľadom na špecifickú tému. Tieto definície netreba považovať za konečný zoznam, ale skôr za návod pre používateľov modelu CAF a hodnotiteľov, keď budú zvažovať stupeň rozvoja danej činnosti.

## Dôkaz: definícia

Rôzne spektrum hmatateľných a nehmatateľných dokumentov/faktov/informácií poskytnutých počas site visitu.

**Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania**

Činnosti	1	2	3	4	5
<b>7.1. Zhrmaždiť všetky návrhy oblasti na zlepšovanie vrátane námietok a návrhov na zlepšovacie činnosti.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zhrmaždení návrhov na zlepšovacie činnosti.	Existuje nejaký dôkaz o zhrmaždení návrhov na zlepšovanie, ale bez zapojenia podstatných pozícií/funkcií a/alebo bez kompletnej analýzy výsledkov samohodnotenia.	Existuje dôkaz o zhrmaždení návrhov na zlepšovanie od podstatných pozícií/funkcií a pre všetky výsledky samohodnotenia berúc do úvahy nápady naformulované počas samohodnotenia.	Existuje jasný dôkaz o zhrmaždení návrhov na zlepšovanie od podstatných pozícií/funkcií formálnym spôsobom, počnúc a berúc do úvahy nápady naformulované počas samohodnotenia. Návrhy sú založené na detailnej a zdokumentovanej analýze (stretnutia, atď.) všetkých výsledkov samohodnotenia za účasti každej pozície/funkcie.	Existuje dôkaz o zhrmaždení návrhov na zlepšovanie od podstatných pozícií/funkcií formálnym spôsobom, počnúc a berúc do úvahy nápady naformulované počas samohodnotenia. Návrhy sú založené na detailnej a zdokumentovanej analýze (stretnutia, atď.) všetkých výsledkov samohodnotenia za účasti každej pozície/funkcie.
<b>7.2. Stanovte priority činností zlepšovania s ohľadom na ich efektívnosť a realizovateľnosť.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o stanovení priorit činností zlepšovania alebo využitia kritérií.	Existuje nejaký dôkaz o stanovení priorit činností zlepšovania, ale kritériá nie sú jasné a jednotné.	Existuje dôkaz o stanovení priorit činností zlepšovania na základe definovaných a jednotných kritérií.	Existuje jasný dôkaz o stanovení priorit činností zlepšovania na základe definovaných a jednotných kritérií. Kritériá na stanovenie priorit sú zdokumentované, berúc do úvahy vplyv na stratégiu a realizovateľnosť činností zlepšovania.	Existuje silný dôkaz o stanovení priorit činností zlepšovania na základe definovaných a jednotných kritérií. Analýza možných činností zlepšovania, kritériá na stanovenie priorit a hodnotenia sú zdokumentované, berúc do úvahy hodnotenie vplyvu na stratégiu, ciele organizácie a realizovateľnosť činností zlepšovania.
<b>7.3. Naformulujte štruktúrovaný plán zlepšovania založený na cykle PDCA (Plan-Do-Check-Act).</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o pláne zlepšovania alebo pláne hlavných fáz činnosti (začiatok, fázy aktivít, čiastkové kontroly, záverečné kontroly, atď.).	Existuje nejaký dôkaz o pláne zlepšovania, ale hlavné definované fázy nie sú založené na cykle PDCA (prístup, rozšírenie, kontrola a preskúmanie, ďalšie zlepšovacie činnosti).	Existuje dôkaz o pláne zlepšovania pre vybrané zlepšovacie činnosti založených na cykle PDCA (prístup, rozšírenie, kontrola a preskúmanie, ďalšie zlepšovacie činnosti).	Existuje jasný dôkaz o štruktúrovanom pláne zlepšovania pre vybrané činnosti zlepšovania, je zadaný časový harmonogram pre prístup, rozšírenie činnosti, kontrolu a preskúmanie počas rozvoja činnosti.	Existuje silný dôkaz o štruktúrovanom pláne zlepšovania pre vybrané činnosti zlepšovania, sú zadané jednotlivé fázy a činnosti a detailný časový harmonogram pre prístup, rozšírenie činnosti pre klúčové oblasti, kontroly a preskúmanie počas rozvoja činnosti. Plán obsahuje popis ďalších činností zlepšovania a následných aktivít.
<b>7.4. Stanovte spôsoby merania výkonosti týchto činností a výsledkov.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zadaných indikátoroch, zámeroch alebo meraniach pre všetky činnosti alebo väčšinu činností zlepšovania.	Existuje nejaký dôkaz o zadaných indikátoroch, zámeroch alebo meraniach, ale nie sú úplné alebo primerané pre meranie výkonosti a výsledkov zlepšovacích činností (nedostatok indikátorov a/alebo zámerov; nedostatok zadaných metrik, a pod.).	Existuje dôkaz o zadaných indikátoroch a zámeroch, primeraných na meranie výkonosti a výsledkov zlepšovacích činností.	Existuje jasný dôkaz o indikátoroch, zámeroch a metrikách zlepšovacích činností, zadaných kompletne, kvantitatívnym a jednotným spôsobom pre každú zlepšovaciu činnosť. Indikátory a zábery posudzujú očakávané výsledky v kontexte výstupov a dopadov.	Existuje silný dôkaz o indikátoroch, zámeroch a metrikách zlepšovacích činností zadaných kompletne, kvantitatívnym a jednotným spôsobom pre každú zlepšovaciu činnosť. Indikátory a zábery posudzujú očakávanú výkonnosť a výsledky v kontexte výstupov a dopadov, efektívnosti a účinnosti a externého benchmarkingu.
<b>7.5. Zadejte plán zlepšovania do bežného procesu strategického plánovania.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o vzájomnom vzťahu medzi činnosťami zlepšovania a strategickým plánovaním organizácie.	Existuje nejaký dôkaz o integrii plánu zlepšovania (ale v limitovanom vzájomnom vzťahu časového harmonogramu a/alebo plánovania zdrojov a/alebo vplyvu činnosti na strategické ciele).	Existuje dôkaz o integrii plánu zlepšovania do strategického plánu organizácie (časový harmonogram, zdroje, vplyv činností zlepšovania na strategické ciele, kontroly a preskúmanie súvisiace zodpovednosťou).	Existuje jasný dôkaz o integrii plánu zlepšovania do strategického plánu organizácie (časový harmonogram, zdroje, vplyv činností zlepšovania na strategické ciele, kontroly a preskúmanie a následný plán zlepšovania sú formalizované ako súčasť strategického plánovania a kontroly).	Existuje silný dôkaz o integrii plánu zlepšovania do strategického plánu organizácie (časový harmonogram, zdroje, vplyv činností zlepšovania na strategické ciele, kontroly a preskúmanie a následný plán zlepšovania sú formalizované ako súčasť strategického plánovania a kontroly).



## Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

Činnosti	1	2	3	4	5
<b>8.1. Zostavte komunikačný plán o zlepšovaní – vhodné informácie pre vhodnú médiu, vhodnej cieľovej skupine, s cieľom osloviť všetky zainteresované strany.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o komunikačnom pláne pre zainteresované strany a/alebo o vhodných informáciách.	Existuje nejaký dôkaz o komunikačnom pláne (ale nie je určený pre hlavné zainteresované strany a/alebo len obmedzené informácie).	Existuje dôkaz o komunikačnom pláne, adresovanom hlavným zainteresovaným stranám, s primeranými informáciami a za využitia vhodných médií. Komunikačný plán berie do úvahy niekoľko fáz zlepšovania.	Existuje jasný dôkaz o komunikačnom pláne, adresovanom všetkým zainteresovanými stranami, s primeranými informáciami a za využitia vhodných médií. Komunikačný plán berie do úvahy všetky rozličné fázy zlepšovania.	Existuje silný dôkaz o komunikačnom pláne: plán je úplný a detailný, adresovaný všetkým zainteresovaným stranám, s rozsiahlymi informáciami a za využitia vhodných médií pre rozličné cieľové skupiny. Komunikačný plán berie do úvahy všetky rozličné fázy zlepšovania.
<b>8.2. Implementujte komunikačný plán.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o implementácii komunikačného plánu.	Existuje nejaký dôkaz o implementácii komunikačného plánu (komunikačný plán, ktorý bol implementovaný po častiach alebo jeho rozšírenie pre zainteresované strany a v rozličných fázach nebol dodržaný).	Existuje dôkaz o implementácii komunikačného plánu adresovaného rozličným zainteresovaným stranám, s primeranými informáciami a s vhodnými médiami, ako bolo naplánované alebo s obmedzenými modifikáciami.	Existuje jasný dôkaz o implementácii komunikačného plánu adresovaného rozličným zainteresovaným stranám, s primeranými informáciami a s vhodnými médiami, ako bolo naplánované. Implementácia je zdokumentovaná.	Existuje jasný dôkaz o implementácii komunikačného plánu a efektívnosť komunikácie (s rozličnými zainteresovanými stranami s primeranými informáciami a s vhodnými médiami) sa overuje a zlepšuje. Implementácia je kompletne zdokumentovaná.
<b>8.3. Pravidelne informujte relevantné zainteresované strany – hlavne zamestnancov organizácie – o stave a vývoji vrátane hodnotení a skúseností.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o informáciách pre relevantné zainteresované strany o stave, vývoji a súvisiacich hodnoteniach a skúsenostiach.	Existuje nejaký dôkaz o informáciách pre relevantné zainteresované strany o stave, vývoji a súvisiacich hodnoteniach a skúsenostiach, ale informácie nie sú poskytované pravidelne, alebo obmedzene v závislosti na stave a vývoji, alebo obmedzene pre niektoré zainteresované strany.	Existuje dôkaz o informáciách pre zamestnancov o stave, vývoji a súvisiacich hodnoteniach a skúsenostiach. Informácie sa poskytujú zamestnancom organizácie pravidelne a obmedzene pre ostatné relevantné zainteresované strany (iba niektoré fázy, ako začiatok, koniec činnosti, a pod.)	Existuje jasný dôkaz o informáciách pre všetky zainteresované strany o stave činnosti, vývoji, hodnotení a skúsenostiach, pre všetky relevantné fázy plánu zlepšovania. Skúsenosti a príležitosti na rozšírenie skúseností sa preskúmavajú, zdokumentovávajú a komunikuje sa o nich.	Existuje silný dôkaz o informáciách pre všetky zainteresované strany o stave činnosti, vývoji, hodnotení a skúsenostiach, pre všetky relevantné fázy plánu zlepšovania. Skúsenosti a príležitosti na rozšírenie skúseností sa preskúmavajú, zdokumentovávajú a komunikuje sa o nich.



Krok 9 – Realizujte plán zlepšovania					
Činnosti	1	2	3	4	5
<b>9.1. Zadefinujte jasné vlastné činnosti a projektov zlepšovania a zabezpečte pri úlohách transparentnosť a delegovanie zodpovednosti.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zadaní vlastných činností a programov zlepšovania.	Existuje nejaký dôkaz o zadaní vlastných činností a/alebo programov zlepšovania, ale úroveň jednotnosti úloh pre pridelenie zodpovednosti je demonštrovaná. Obmedzený dôkaz o transparentnosti a delegovaní zodpovednosti.	Existuje dôkaz o zadaní vlastných činností a programov zlepšovania. O vlastnosti sa komunikovalo tak, aby sa zabezpečila transparentnosť a delegovanie zodpovednosti. Úroveň pridelených zodpovedností je primeraná a úlohy vlastníkov sú v súlade s aktivitami, ktoré budú realizované.	Existuje jasný dôkaz o zadaní vlastných činností a programov zlepšovania, úroveň pridelených zodpovedností je primeraná a úlohy vlastníkov sú v súlade s aktivitami, ktoré budú realizované. Delegovanie zodpovednosti je formálne zadané a skomunikované, aby sa zaisťovala transparentnosť.	Existuje silný dôkaz o zadaní vlastných činností a každé jednotlivé projektov a činnosti na vhodnej úrovni a v súlade s aktivitami, ktoré budú realizované. Delegovanie zodpovednosti je formálne zadané a skomunikované všetkým zainteresovaným stranám, ktoré sa zaujímajú, aby sa zaisťovala transparentnosť a podporilo sa zapojenie a spolupráca.
<b>9.2. Implementujte plán zlepšovania, ako je naplánovaný.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o implementácii plánu zlepšovania.	Existuje nejaký dôkaz o implementácii plánu zlepšovania, ale má chyby týkajúce sa kompletnosti, rozsahu rozšírenia, kontrol, monitorovania, zmien plánovania kvôli nedostatku zdrojov alebo zmien v prioritách, atď.	Existuje dôkaz o implementácii plánu zlepšovania, s úplným prepojením na časový harmonogram. Odchýlky od časového plánu sú zdokumentované a odôvodnené. Žiadne chyby týkajúce sa kompletnosti, rozsahu rozšírenia, kontrol, monitorovania, zmien plánovania kvôli nedostatku zdrojov, alebo zmeny v prioritách nie sú zjavné.	Existuje jasný dôkaz o implementácii plánu zlepšovania so štruktúrovanou kontrolou. Odchýlky od časového plánu sú zanalyzované a zdokumentované a jasne finalizované, aby mentované a jasne finalizované, aby zlepšili časové naplánovanie a zabezpečili dosiahnutie najlepších možných cieľov (kompletnosť, rozsah rozšírenia, kontrola, monitorovanie, atď.)	Existuje silný dôkaz o implementácii plánu zlepšovania so štruktúrovanou kontrolou. Odchýlky od časového plánu sú zanalyzované a zdokumentované a jasne finalizované, aby mentované a jasne finalizované, aby zlepšili časové naplánovanie a zabezpečili dosiahnutie najlepších možných cieľov (kompletnosť, rozsah rozšírenia, kontrola, monitorovanie, atď.)
<b>9.3. Zapojte zamestnancov do jednotlivých činností zlepšovania, aby ste upevnili projekty zlepšovania v rámci organizácie.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zapojení zamestnancov do činností zlepšovania.	Existuje nejaký dôkaz o zapojení zamestnancov do činností zlepšovania a prístupe k udomácneniu projektov v celej organizácii.	Existuje dôkaz o zapojení zamestnancov do činností zlepšovania, bez obmedzenia realizácie projektov, ale finalizované tak, aby boli projekty udomácnené v celej organizácii, so zadaním zapojenia a úloh rozličných strán ohľadom následných činností.	Existuje jasný dôkaz o zapojení zamestnancov do činností zlepšovania, bez obmedzenia realizácie projektov, ale s jasným adresovaním udomácnenia projektov v celej organizácii, so zadaním zapojenia a úloh rozličných strán, plánom pre následné činnosti, rozšírenie, ciele a zodpovednosti.	Existuje silný dôkaz o zapojení zamestnancov do činností zlepšovania, bez obmedzenia realizácie projektov, ale s jasným adresovaním udomácnenia projektov v celej organizácii, so zadaním zapojenia a úloh rozličných strán, plánom pre následné činnosti, rozšírenie, ciele a zodpovednosti.
<b>9.4. Definujte trvalý prístup k monitorovaniu a hodnoteniu činností zlepšovania.</b>	Neexistuje žiadny dôkaz o zadaní prístupu k monitorovaniu a hodnoteniu plánu zlepšovania.	Existuje nejaký dôkaz o monitorovaní a hodnotení plánu zlepšovania, ale prístup nie je jasný a jednotný.	Existuje dôkaz o monitorovaní a hodnotení plánu zlepšovania a prístup je definovaný jednotným spôsobom.	Existuje dôkaz o monitorovaní a hodnotení plánu zlepšovania definovaným a formalizovaným spôsobom, s jasným a jednotným prístupom pre hlavné fázy zlepšovania.	Existuje dôkaz o monitorovaní a hodnotení plánu zlepšovania definovaným a formalizovaným spôsobom, s jasným a jednotným prístupom pre všetky fázy zlepšovania, definujúci zodpovednosti a zapájajúci hlavné zainteresované strany.

**9.5. Pravidelne monitorujte implementáciu činností zlepšovania.**

Neexistuje žiadny dôkaz o monitorovaní činností zlepšovania.

Existuje nejaký dôkaz o monitorovaní činností zlepšovania, ale nezaručuje monitorovanie hlavných fáz procesu (hlavné priebežné kroky, ukončenie projektov, prehľady výsledkov).

Existuje dôkaz o monitorovaní hlavných fáz implementácie činností zlepšovania (hlavné priebežné kroky, ukončenie projektov, prehľady výsledkov).

Existuje jasný dôkaz o monitorovaní všetkých relevantných fáz implementácie zlepšovania s formálnou spätnou väzbou o vývoji, čiastočných a záverečných výsledkoch.

Existuje silný dôkaz o monitorovaní všetkých relevantných fáz implementácie činností zlepšovania zapojením hlavných zainteresovaných strán a s formálnou komunikovanou spätnou väzbou o vývoji, čiastočných a záverečných výsledkoch.

# PRÍLOHA 1.

## Dotazníky jednotlivých pilierov

### PRÍLOHA 1.3.

#### Dotazník k pilieru 3

#### Dotazník o úrovni zrelosti TQM

### Externá spätná väzba modelu CAF

#### Pilier 1:

Proces samohodnotenia

Kroky 1 - 6  
z desať krokového plánu

Dotazík 1  
(Príloha 1.1)

#### Pilier 2:

Proces zlepšovania

Kroky 7 - 9  
z desať krokového plánu

Dotazík 2  
(Príloha 1.2)

#### Pilier 3:

Úroveň zrelosti  
komplexného  
manažerstva  
kvality organizácie

Dotazík 3  
(Príloha 1.3)

## Referencia

Dotazník hodnotenia úrovni zrelosti TQM je založený na ôsmich princípoch výnimočnosti EFQM (EFQM® Fundamental Concepts of Excellence) tak, ako sú naformulované vo verzii modelu výnimočnosti EFQM 2013. V kontexte Externej spätnej väzby modelu CAF preniesla expertná pracovná skupina modelu CAF tieto princípy výnimočnosti do štyroch úrovni zrelosti prispôbených prostrediu verejného sektora.

Tieto definície netreba považovať za konečný zoznam, ale skôr za návod pre používateľov modelu CAF a hodnotiteľov, keď budú zvažovať ich stupeň rozvoja.

## Oblasti hodnotenia

Všetkých osem princíпов výnimočnosti musí organizácia skontrolovať ako prvý krok s cieľom porozumieť zrelosti TQM v rámci organizácie. Počas hodnotenia sa posudzujú dva princípy, ktoré si žiadateľ vybral (jedným z nich musí byť buď Orientácia na výsledky alebo Zameranie na občana/zákazníka).

## Metodika hodnotenia

Hodnotenie sa týka úrovne zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania. Hodnotiacia stupnica má štyri úrovne:

0	= Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.
I	= Úroveň iniciácie.
R	= Úroveň realizácie.
Z	= Úroveň zrelosti.

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
<b>1. Orientácia na výsledky - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia identifikovala relevantné zainteresované strany a oblasti výsledkov.	Organizácia zadefinovala súbor zámerov a cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté vo vzťahu k relevantným potrebám zainteresovaných strán.	Organizácia systematicky monitoruje výsledky, ktoré dosahuje a používa ich na trvalé zlepšovanie.
<b>1. Orientácia na výsledky - príklady</b>		V organizácii sa kladie dôraz na rozvoj kultúry orientácie na výsledky. Organizácia identifikovala rozličné zainteresované strany a zatriedila ich do rozličných kategórií. Organizácia má zadefinované relevantné oblasti výsledkov prepojených na poslanie organizácie.	V organizácii sa systematicky propaguje kultúra orientácie na výsledky. Realizovalo sa prvé systematické hodnotenie zainteresovaných strán rovnako, ako ich súčasných a budúcich potrieb a očakávaní. Zadefinoval sa prvý súbor korešpondujúcich zámerov pre relevantné zainteresované strany vo vzťahu k výsledkovým oblastiam.	Zainteresované strany sú zapájané do stanovovania a prehodnocovania výsledkov a zámerov. Organizácia zadefinovala výsledkové zábery pre všetky kľúčové procesy. Tieto zábery sú spojené s usmerňovaním a plánovaním úloh. Zamestnanci poznajú zábery týkajúce sa ich pracovných úloh a procesov. Manažment riadi organizačný rozvoj v kontexte výsledkových zámerov pre kľúčové procesy a financie.
Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
<b>Zameranie na zákazníka - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia sa zameriava na potreby existujúcich a potenciálnych občanov/zákazníkov.	Organizácia zapája občanov/zákazníkov do hodnotenia a zlepšovania svojej výkonnosti.	Organizácia reaguje na potreby občanov/zákazníkov tým, že rozvíja a poskytuje činnosti, produkty a služby.
<b>Zameranie na zákazníka - príklady</b>		Manažment a zamestnanci spoločne chápu, kto sú ich občania/zákazníci a ktorému segmentu poskytujú organizácia služby. Zamestnanci chápu požiadavky a očakávania definované v legislatíve a predpisoch týkajúcich sa občanov/zákazníkov.	Realizovalo sa prvé systematické meranie spokojnosti občana/zákazníka, jeho očakávaní a potrieb a organizácia pracuje na súvisiacich zlepšeniach. Manažment a zamestnanci rozvíjajú a poskytujú služby, ktoré reagujú na potreby a očakávania občanov/zákazníkov.	Výsledky meraní spokojnosti občana/zákazníka a dialógu sa používajú na prehodnotenie a rozvoj stratégie a plánov zlepšovania pre celú organizáciu; adekvátnu reakciu, ak veci nefungujú (napr. manažérstvo sťažností). Zamestnanci majú mnohostranný obraz o potrebách občana/zákazníka – vrátane dodatočných potrieb o tých, ktoré sa týkajú priamo kľúčových produktov/ služieb (napr. transparentnosť, zapojenie). Obidve skupiny, manažment a zamestnanci prejavujú záujem o súčasné a budúce potreby zákazníka prostredníctvom ich správania sa a prístupu.

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Realizácia	Zrelosť
<b>3. Vodcovstvo a stálosť cieľov - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Vodcovia naformulovali jasné poslanie.	Vodcovia naformulovali jasnú víziu, poslanie a hodnoty. Motivujú a inšpirujú zamestnancov na ceste k výnimčnosti.	Vodcovia preukazujú schopnosť, udržiavať stálosť cieľov v meniacom sa prostredí.	
<b>3. Vodcovstvo a stálosť cieľov - príklady</b>		Vodcovia zabezpečili organizáciu dobre definovaným poslaním v súlade s legislatívou a požiadavkami predpisov berúc do úvahy očakávania zainteresovaných strán.	Vodcovia zabezpečili organizáciu dobre definovaným poslaním, víziou a hodnotami a zdieľajú ich so zamestnancami organizácie. Manažéri všetkých úrovní sa zameriavajú na to, aby preniesli poslanie, víziu a hodnoty do praxe.	Zainteresované strany sú presvedčené o stálosti cieľov a solidnosti (stabilite) manažmentu. Manažéri sú vnímaní ako vzorové modely. Kvalita manažérstva sa meria, napr. prostredníctvom hodnotenia manažérov alebo merania spokojnosti s prácou.	
Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Realizácia	Zrelosť
<b>4. Manažérstvo podľa procesov a faktov - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Procesy sú identifikované a riadené.	Implementácia stratégie a plánovania organizácie je aktivovaná prostredníctvom procesov.	Procesy sú trvalo zlepšované pre efektívnosť na základe merania internej výkonnosti, bench learningu a/alebo benchmarkingu.	
<b>4. Manažérstvo podľa procesov a faktov - príklady</b>		V rámci organizácie bol iniciovaný procesne orientovaný spôsob myslenia. Boli identifikované kľúčové procesy týkajúce sa relevantných oblastí výsledkov.	Organizácia ukončila identifikáciu všetkých kľúčových procesov. Kľúčové procesy majú jasné vlastníctvo. Ciele pre kľúčové procesy sú zadané v súlade so stratégiou a plánovaním organizácie. Organizácia meria výsledky kľúčových procesov v súlade s cieľmi. Organizácia má zadaný základ pre informačný systém na podporu manažérstva procesov.	Organizácia má detailný prehľad o všetkých procesoch prostredníctvom informačného systému (vrátane manažérskych, kľúčových a podporných procesov). Všetky tieto procesy sa monitorujú vo vzťahu k výsledkom a sú na pravidelnej báze zlepšované. Zamestnanci poznajú procesy, na ktorých sa zúčastňujú a ciele týchto procesov. Postupy používajú, aby zabezpečili to, že ak sa zámery nepodarí dosiahnuť, výsledky sa použijú na zlepšovanie.	

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
<b>5. Rozvoj zamestnancov a zapojenie - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia preberá iniciatívu ohľadom rozvoja a zapájania zamestnancov.	Organizácia rozvíja spôsobilosť a zapája zamestnancov štruktúrovaným spôsobom, aby zlepšila produkty, služby a procesy.	Organizácia vytvára prostredie zdieľania hodnôt a kultúru dôvery, otvorenosti, sflhomocňovania a oceňovania.
<b>5. Rozvoj zamestnancov a zapojenie - príklady</b>		Existuje portfólio školení, ktoré berie do úvahy požiadavky zamestnancov na ďalšie zlepšovanie existujúcej spôsobilosti.  Organizácia uznáva dôležitosť zapájania zamestnancov do procesu rozhodovania.  Zamestnanci sú pozývaní, aby vyjadrili svoj názor na organizačný rozvoj.	Organizácia identifikovala a rozvíja požadovanú spôsobilosť; a tak pripravuje zamestnancov, riešiť a prispôbovať sa zmenám.  Organizácia: <ul style="list-style-type: none"> <li>realizuje rozličné druhy školení a rozvoj spôsobilosti;</li> <li>meria a zlepšuje spokojnosť a motiváciu zamestnancov;</li> <li>podporuje internú mobilitu;</li> <li>zapája zamestnancov aktívne do procesu zlepšovania produktov, služieb a procesov.</li> </ul>	Organizácia oceňuje a uznáva zamestnancov takým spôsobom, aby budovala záväzok a povzbudzovala ich lojalnosť k organizácii.  Organizácia: <ul style="list-style-type: none"> <li>formuluje politiku ľudských zdrojov v súlade so stratégiou a plánovaním zapájajúc zamestnancov;</li> <li>vytvára pravidelný kruh vrátane rozvoja zamestnancov (hodnotenie, školenie a dialóg);</li> <li>zapája zamestnancov do rozvoja stratégie a plánov zlepšovania, požívajúc ich generovať a implementovať nápady pre zlepšovanie.</li> </ul>



Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
<b>6. Trvalá inovácia a zlepšovanie - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia sa učí z činnosti a výkonnosti a hľadá príležitosti na zlepšovanie.	V organizácii sa podporuje trvalé zlepšovanie prostredníctvom zdieľaných vedomostí a berú sa do úvahy návrhy zamestnancov.	Organizácia systematicky prijíma výzvy súčasného stavu, povzbudzuje, prijíma a integruje inovácie a pravidelne porovnáva svoju výkonnosť s inými organizáciami.
<b>6. Trvalá inovácia a zlepšovanie - príklady</b>		V relevantných výsledkových oblastiach sa hodnotí výkonnosť. Manažment začal dialóg s inými organizáciami o tom, ako pracujú. Iniciujú sa zlepšenia na základe interných hodnotení a externých pozorovaní.	Organizácia začína implementovať princípy cyklu PDCA, keď pracuje so zlepšeniami. Organizácia si vymieňa skúsenosti s inými organizáciami. Organizácia identifikuje prekážky a príležitosti na inovácie a učenie sa. Zamestnanci podporujú trvalé zlepšovanie na pravej báze, napr. realizáciou samohodnotenia. Manažment povzbudzuje zamestnancov, aby prevzali zodpovednosť za zlepšovanie.	Manažment oceňuje významnosť strategickej obnovy a modernizácie s cieľom prispôbiť budúce výzvy napr. potrebám zákazníka, náboru, udržaniu a politickým požiadavkám. Organizácia realizuje bench learning, interný a externý. Projekty sa realizujú s ohľadom na princípy cyklu PDCA. Organizácia využíva kreatívne metódy na realizáciu konkrétnych zlepšovacích iniciatív generujúcich pridanú hodnotu.
Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
<b>7. Rozvoj partnerstiev - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia identifikuje svojich partnerov.	Organizácia formalizovala partnerstvá, aby dosiahla vzájomné výhody.	Organizácia riadi partnerstvá obojstranne výhodným spôsobom (win-win), aby umožnila realizáciu rozšírených hodôt a optimalizovala využívanie zdrojov.
<b>7. Rozvoj partnerstiev - príklady</b>		Manažment si je vedomý významnosti externých vzťahov a partnerstiev nadviazaných organizáciou. Najdôležitejšie externé vzťahy organizácie a jej partnerstvá sú identifikované. Organizácia používa rozličné druhy spolupráce s externými partnermi.	Manažment má jasnú predstavu o najdôležitejších externých vzťahoch a partnerstvách a vývoji tých možností, ktoré sú založené na jasne identifikovaných vzájomných prínosoch. Organizácia je zapojená do formalizovaných kľúčových partnerstiev. Zamestnanci sú si vedomí externých vzťahov a partnerstiev, ktoré sú dôležité pre ich pozíciu a úlohy.	Organizácia zabezpečuje systematické partnerstvá so všetkými významnými partnermi. Pravidelne sa realizuje hodnotenie efektívnosti a účinnosti existujúcich partnerstiev a ich zlepšenie. Organizácia sa zapája do hľadania nových partnerov.

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
<b>8. Spoločenská zodpovednosť - definícia</b>	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia si je vedomá svojho vplyvu na spoločnosť (spoločenského a environmentálneho).	Organizácia sa aktívne zapája do aktivít týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti a ekologickej udržateľnosti.	Organizácia plní, alebo prekračuje hlavné očakávania a požiadavky miestnej a kde to je vhodné, aj globálnej komunity.
<b>8. Spoločenská zodpovednosť - príklady</b>		Organizácia robí rozdiel medzi poslaním a jej spoločenskou zodpovednosťou ako verejná inštitúcia.  Organizácia identifikovala oblasti vplyvu na spoločenskú, ekonomickú a ekologickú problematiku a vplyv na médiá.	Organizácia pracuje na vzájomne výhodných projektoch v oblasti spoločenskej problematiky.  Organizácia začala implementovať iniciatívy, ktoré majú vplyv na spoločenskú, ekonomickú a ekologickú problematiku a na médiá.	Manažment zdefinoval víziu v relevantných oblastiach týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti, zamestnancov a zamestnanci túto víziu zdieľajú.  Organizácia integruje víziu do stratégie a plánov zlepšovania.  Organizácia podporuje príležitosti a rozvíja iniciatívy, aby pracovala vzájomne výhodných projektoch so spoločnosťou.  Organizácia vykonáva merania spoločenskej zodpovednosti a ekologickej udržateľnosti v niektorých oblastiach a výsledky sa prerokovávajú.

# PRÍLOHA 2.

## System bodového hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF

### Úvod

Účelom systému je slúžiť ako návod pre hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF s ohľadom na posúdenie dosiahnutej úrovne Externej spätnej väzby modelu CAF a to, či je organizácia (žiadateľ) kvalifikovaná na dosiahnutie titulu Efektívny používateľ modelu CAF.

System bodového hodnotenia opisuje základné princípy posudzovania hodnotiteľmi Externej spätnej väzby modelu CAF a bodové hodnotenie inštitúcií pracujúcich s modelom CAF. Rozsah hodnotenia spočíva na **troch pilieroch**:

- posúdenie **procesu samohodnotenia**, ktorý pokrýva prvých šesť krokov z desiatich krokoch definovaných v Postupe na zlepšovanie organizácie pomocou modelu CAF (nie bodového hodnotenia získaného počas procesu samohodnotenia).
- posúdenie **plánovania a procesu zlepšovania**, ktoré zahŕňa kroky 7 - 9 definované v Návide na zlepšovanie organizácie pomocou modelu CAF (nie hodnotenie výsledkov zlepšovania).
- posúdenie **zrelosti TQM** v organizácii overovaním úrovne zrelosti, ktorú dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania, ktorý je implementovaný. Hodnotenie zrelosti s ohľadom na hodnoty TQM je založené na ôsmich princípoch výnimočnosti (širší rozsah výnimočnosti).

Dotazníky vyplnené žiadateľom zahŕňajú tieto piliere a slúžia ako hlavný rámec referencie pre hodnotenie hodnotiteľmi Externej spätnej väzby modelu CAF. Každý z pilierov bude hodnotený pomocou vhodnej **bodovej stupnice** (pozri ďalej) a pilierov, ktoré majú špecifické **profily bodového hodnotenia** (profily, ktoré musia byť splnené, aby bolo možné získať titul – pozri ďalej). Prvá kapitola o **Metodike bodového hodnotenia** načrtne základné princípy bodového hodnotenia realizovaného hodnotiteľmi Externej spätnej väzby modelu CAF.

### 1. Metodika bodového hodnotenia

Hlavným účelom metodiky je slúžiť ako rámec pre poskytovanie systematickej externej spätnej väzby pre používateľov modelu CAF, ak si to budú žiadať. Proces hodnotenia a preverenia počas site visitu musí byť preto poskytovaný otvoreným a rešpektujúcim spôsobom, ktorý podporuje učenie sa a dialóg. Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF by sa mal správať takým spôsobom, aby nebol site visit vnímaný ako jednostranné získavanie dôkazov, ale ako príležitosť na diskusiu a spätnú väzbu.

Externá spätná väzba modelu CAF musí byť dostatočne flexibilná, aby si poradila s množstvom inštitúcií z hľadiska komplexnosti a veľkosti. Činnosti popísané vo všetkých troch pilieroch a ich vzájomný vzťah k bodovému hodnoteniu, by preto nemali byť použité ako kontrolný zoznam, ale ako návod. Navyše k týmto spomínaným činnostiam môžu byť pre určité organizácie vhodné aj iné činnosti, ktoré tu nie sú spomínané.

To znamená, že bodové hodnotenie by nemalo byť vnímané ako mechanické cvičenie, ale malo by byť založené na celkovom dojme z organizácie, keď je site visit ukončený, rovnako založený na rôznych zhromaždených dôkazoch s ohľadom na špecifické kroky, činnosti a zmeny.

#### 1.1. Dôkaz

Dotazník vyplnený žiadateľom slúži ako hlavný rámec referencie pre hodnotiteľa Externej spätnej väzby modelu CAF. Dôkazy zhromaždené počas site visitu a prostredníctvom písomných záznamov by mali určiť, či vlastný opis

v dotazníkoch podáva správne hodnotenie organizácií pracujúcich s modelom CAF. Dôkazy budú získané počas interview a workshopov so všetkými (internými) relevantnými zainteresovanými stranami z organizácie a z rôznych existujúcich písomných záznamov.

Titul Efektívny používateľ modelu CAF je uznanie pre používateľov modelu CAF s limitovanými skúsenosťami. Keďže systém musí zahŕňať začiatočníkov, množstvo písomných dôkazov bude často limitované v porovnaní s inými uznaniami a cenami. Písomné dokumenty zahŕňajú samohodnotiacu správu, plány zlepšovania a iné relevantné dokumenty.

Je dôležité zdôrazniť, že „dôkaz“ nemusí byť materializovaný v písomnej podobe, ale môže mať formu interview a názorov zainteresovaných strán a porovnaní týchto výrokov medzi rôznymi skupinami. Po druhé, nepredpokladá sa, že organizácia pripraví pre Externú spätnú väzbu modelu CAF množstvo písomných záznamov; hodnotenie by malo, tam kde sa to dá, využívať materiály, ktoré sú dostupné.

## 1.2. Bodové hodnotenie

Organizácie sú bodované podľa bodovej stupnice (pozri časť 2 Systém bodového hodnotenia). Nástroj sofistikovanejšieho bodového hodnotenia – ako je karta RADAR v modeli výnimočnosti EFQM – nebol vytvorený, pretože schéma Externej spätnej väzby modelu CAF je určená pre používateľov modelu CAF, ktorí len začínajú svoju cestu k rozvoju holistickej a systematickej kvality. Na tejto úrovni nemá väčšina organizácií písomné záznamy, ktoré by podporili sofistikovanejší typ hodnotenia.

Schéma rozlišuje schopnosť organizácie realizovať efektívne a dobre naplánované samohodnotenie, ktoré zvyšuje chápanie základných princípov potrebných na to, aby sa stala výnimočnou. Sofistikovanejší nástroj bodového hodnotenia na tejto úrovni by riskoval posun pozornosti z dialógu medzi hodnotiteľom Externej spätnej väzby modelu CAF a organizáciou o dôležitej diskusii a získaných poznatkoch na jednostranné získavanie faktov na podporu samohodnotenia.

### **Bodové hodnotenie procesu samohodnotenia a činností zlepšovania (Piliere 1-2)**

Namiesto nástroja na bodové hodnotenie sú hodnotiteľovi Externej spätnej väzby modelu CAF k dispozícii základné princípy. Hodnotitelia by mali na rozhodnutie o tom, či by mal byť daný krok hodnotený ako prijateľný (3) alebo uspokojivý (4), použiť ako nástroj cyklus PDCA. Pri každom kroku hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF posudzuje, či organizácia plánuje, rozvíja, kontroluje a prispôbuje činnosti efektívnym spôsobom a tam, kde je to odôvodnené. Dôležitými otázkami by mohli byť:

- Plánoval žiadateľ/organizácia kroky efektívne a zahrnul relevantnú problematiku a súvislosti?
- Bol krok vytvorený a implementovaný podľa plánu? Ak nie, boli zmeny implementácie odôvodnené a založené na podložených argumentoch?
- Skontrolovala organizácia, ak je to pre daný krok vhodné, či vybraný prístup dosiahol plánované výsledky?
- A nakoniec, prispôbila organizácia činnosti počas procesu alebo plánu, aby zmenila prístup v ďalšom samohodnotení na základe kontrol a zistení?

Cyklus PDCA by nemal byť použitý ako nástroj bodového hodnotenia, ale ako rámec na reflexiu s ohľadom na plánovanie a implementáciu samohodnotenia a činností zlepšovania. Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF by preto nemal poskytovať len mechanické hodnotenie individuálnych aktivít pre všetky aspekty cyklu PDCA (napr. posudzovaním inak uspokojivej činnosti ako akceptovateľnej iba preto, že kontrola (C) a aktualizácia (A) chýbajú). Inými slovami, nie všetky aktivity vyžadujú kontrolu a aktualizáciu, napríklad na získanie hodnotenia 'uspokojivý'.

Dotazníky vyplnené žiadateľom slúžia ako hlavný rámec referencie pre hodnotenie hodnotiteľmi Externej spätnej väzby modelu CAF. Prvé dva piliere (proces samohodnotenia a zlepšovania) sa hodnotia na úrovni deviatich krokov a nie 35 podstatných činností. Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF sú preto vyzvaní využívať dotazníky ako rámec na bodové hodnotenie tak, že hodnotia individuálne činnosti a posudzujú, čo hodnotenie pridá k úrovni deviatich krokov (pozri Časť 3 Systém bodového hodnotenia).

### **Bodové hodnotenie hodnôt TQM (Pilier 3)**

Na podporu bodového hodnotenia zrelosti poskytuje dotazník množstvo príkladov, ktoré naznačujú, aké rozličné činnosti predstavujú jednotlivé úrovne zrelosti (pozri Časť 3 Systém bodového hodnotenia). Opätovne slúžia

príklady iba ako návod a kontext a typ organizácie môže ovplyvniť to, ktoré a koľko činností je primeraných na dosiahnutie úrovne zrelosti.

Aby organizácia získala titul Efektívny používateľ modelu CAF, musí dosiahnuť úroveň iniciácie pri všetkých princípoch výnimočnosti. Počas site visitu nie je možné do hĺbky prediskutovať všetkých osem princípov výnimočnosti. Počas site visitu sa hodnotiteľ zameria na dva princípy, ktoré si vybrala organizácia na hlbšie preskúmanie a spätnú väzbu.

Dotazník vyplnený žiadateľom o hodnotách TQM slúži ako hlavný rámec referencie hodnotiteľa Externej spätnej väzby modelu CAF. Navyše k dokumentácii piliera 3, posudzujú hodnotitelia samohodnotiacu správu (správy) a plán (plány) zlepšovania s cieľom realizovať celkové hodnotenie úrovne zrelosti dosiahnutej pre všetkých osem princípov. Cieľom je rozhodnúť, či správa (správy) a plán (plány) zlepšovania ukazujú, že činnosti sú buď implementované, alebo sa vytvárajú tak, aby bolo odôvodniteľné dosiahnutie úrovne zrelosti. Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF môžu tiež zahrnúť iné princípy počas interview site visitu, ak existuje akákoľvek neistota, akú úroveň zrelosti organizácia dosiahla.

## 2. Stupnice bodového hodnotenia

### 2.1. Stupnica bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a aktivít zlepšovania (Pilieri 1 - 2)

Proces samohodnotenia a aktivít zlepšovania sa hodnotí rovnakou bodovou stupnicou od 1 - 5 bodov:

1	= Činnosti boli realizované veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom.
2	= Činnosti boli realizované limitovaným/obmedzeným spôsobom.
3	= Činnosti boli realizované prijateľným spôsobom.
4	= Činnosti boli realizované uspokojivým spôsobom.
5	= Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom.

Hodnotenie sa netýka bodového hodnotenia dosiahnutého v rámci samohodnotenia organizácie (t. j. hodnotenie činností realizovaných v rámci každého subkritéria modelu CAF podľa cyklu PDCA), ani nehodnotí aktuálne výsledky zlepšovania. To, čo sa naozaj hodnotí, je to, či bolo vykonanie samohodnotenia a proces zlepšovania naplánované, implementované, skontrolované a či bola na základe zistení vykonaná náprava.

Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF musia zhodnotiť všetky kroky v rámci oboch pilierov (kroky 1 - 9).

### 2.2. Stupnica bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)

Posúdenie hodnôt TQM sa týka úrovne zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok svojej práce so samohodnotením a procesom zlepšovania. Hodnoty TQM pozostávajú z ôsmich princípov výnimočnosti.

Hodnotiacia stupnica má štyri úrovne:

0	= Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.
I	= Úroveň iniciácie.
R	= Úroveň realizácie.
Z	= Úroveň zrelosti.

Posúdenie hodnôt TQM podmieňuje, do akej miery organizácia uspela pri implementácii holistických hodnôt rozvoja kvality prostredníctvom samohodnotenia a procesu zlepšovania. Cieľom teda nie je hodnotiť skutočné výsledky zlepšovania a jeho kvalitu, ale zhodnotiť, či zmenilo samohodnotenie základné hodnoty s ohľadom na rozvoj kvality v organizácii.

Žiadateľ si vyberie **dva** z ôsmich princípov výnimočnosti a tieto budú do hĺbky zhodnotené počas hodnotiacej návštevy (jeden z 2 vybraných princípov musí byť buď Zameranie na občana / zákazníka, alebo Orientácia na výsledky).

### 3. Profily bodových hodnotení

#### 3.1. Profil bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a aktivít zlepšovania (Pilieri 1 - 2)

Tieto profily bodového hodnotenia zahŕňajú:

- Hodnotenie procesu samohodnotenia, ktoré pokrýva prvých šesť krokov z desiatich tak, ako ich opisuje Návod na zlepšovanie organizácií za pomoci modelu CAF (nie hodnotenie bodového hodnotenia z procesu samohodnotenia).
- Hodnotenie plánovania a procesu zlepšovania, ktoré pokrýva kroky od siedmeho do deviatego, ako ich opisuje Návod na zlepšovanie organizácií pomocou modelu CAF (nie hodnotenie výsledkov zlepšovania).

Hodnotenie realizované hodnotiteľmi Externej spätnej väzby modelu CAF bude založené na dôkaze získanom počas diskusie s rozličnými skupinami na pracovisku a na samohodnotiacej správe, pláne zlepšovania a iných relevantných dokumentoch. Bodové hodnotenie 1 - 5 je možné prideliť každému z deviatich krokov.

Na to, aby žiadateľ získal titul, musí splniť nasledujúce minimálne požiadavky:

- celkové bodové hodnotenie za pilier 1 a 2 musí dosiahnuť minimálne **28 bodov**.
- kroky 1, 5 a 9 musia byť považované aspoň za uspokojivé (bodové hodnotenie 4), t. z. organizácia musí dosiahnuť minimálny počet bodov - 4.

Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF musia zhodnotiť všetky kroky.

Profil bodového hodnotenia - pilier 1	1	2	3	4	5
Krok 1 - Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie					
Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení					
Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy					
Krok 4 – Zorganizujte školenie					
Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie					
Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu					
Profil bodového hodnotenia - pilier 2					
Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania					
Krok 8 – Komunikujte o samohodnotení					
Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania					
Minimálny potrebný počet bodov (vrátane troch krokov s počtom bodov 4 za každý krok) = <b>28</b>					

Hodnotiteľ Externej spätnej väzby modelu CAF si môže zvoliť dotazník ako rámec pre bodové hodnotenie tak, že bodovo hodnotí jednotlivé činnosti a preveruje, či činnosti dávajú zmysel vo vzťahu k úrovni deviatich krokov. Záverečné rozhodnutie o tom, či organizácia titul získa, je založené na profile bodového hodnotenia deviatich krokov, nie na individuálnych činnostiach.

Profil bodového hodnotenia sa označuje šedou pri krokoch 1, 5 a 9, kde je potrebné dosiahnuť minimálne úroveň 4. Boduje sa deväť krokov (označené červenou farbou v dotazníku), nie individuálne činnosti, z ktorých krok pozostáva.

Celkový počet bodov za hodnotenie deviatich krokov pilieru 1 a 2 musí dosiahnuť aspoň **28 bodov**.

Proces samohodnotenia (pilier 1)	1	2	3	4	5
<b>Krok 1 - Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie</b>					
Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu založené na konzultácii s organizáciou.					
Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu o rozsahu a spôsobe vykonania samohodnotenia (samohodnotenie zahŕňa celú organizáciu alebo časť/organizačné jednotky/oddelenia, a pod.) a celkovom celi samohodnotenia.					
Definujte rámec hodnotenia a následné činnosti a naplánujte samohodnotenie.					
Vymenujte projektového manažéra/garanta samohodnotenia s hlbokou znalosťou organizácie alebo vytvorte CAF tím vedený metodikom.					
Vyberte si panel bodového hodnotenia.					
Pridel'te samohodnoteniu zdroje a definujte, ako budete stanovovať priority pri rozdeľovaní zdrojov.					
<b>Proces samohodnotenia – celkový počet bodov - Krok 1:</b>					
<b>Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení</b>					
Vytvorte komunikačný plán, ktorý zahŕňa očakávané prínosy, ciele a činnosti samohodnotenia.					
Implementujte komunikačný plán za použitia rozličných nástrojov.					
Komunikujte so všetkými zainteresovanými stranami počas jednotlivých fáz samohodnotenia a stimulujte zapojenie vrcholového a stredného manažmentu a zamestnancov do samohodnotenia.					
<b>Proces samohodnotenia - celkový počet bodov - Krok 2:</b>					
<b>Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiaci tímy – CAF tímy</b>					
Rozhodnite, či je potrebné vytvoriť jeden alebo viaceré CAF tímy, definujte ich počet, vytvorte ich a zorganizujte (vyberte metodika, pridel'te zodpovednosti každému členovi, ako je potrebné).					
Rozhodnite, či člen manažmentu bude členom CAF tímu/tímov.					
Vyberte členov CAF tímu/tímov na základe špecifických kritérií, ako je ich znalosť organizácie, osobné zručnosti a ich reprezentatívnosť.					
<b>Proces samohodnotenia - celkový počet bodov - Krok 3:</b>					
<b>Krok 4 – Zorganizujte školenie</b>					
Zorganizujte informačné/školiace aktivity pre vodcov a manažérov (vrcholový a stredný manažment) na podporu vlastníctva a záväzku.					
Prípravte plán všetkých školiacich aktivít pre CAF tím (tímy).					
Vyškol'te členov CAF tímu/tímov.					
<b>Proces samohodnotenia - celkový počet bodov - Krok 4:</b>					
<b>Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie</b>					
Relevantné dokumenty a informácie potrebné pre samohodnotenie sú zhromaždené a poskytnuté celému CAF tímu/tímom.					



Členovia CAF tímu/tímov pripravujú zoznam silných stránok a oblastí pre zlepšovanie a individuálne vykonávajú bodové hodnotenie každého subkritéria modelu CAF.					
Garant zhromaždí individuálne vstupy a pripraví konsenzus stretnutia tak, aby zabezpečil všetky podmienky pre úspešný priebeh.					
CAF tím dosiahne konsenzus o silných stránkach, oblastiach na zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium.					
<b>Proces samohodnotenia - celkový počet bodov - Krok 5:</b>					
<b>Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu</b>					
Zostavte samohodnotiacu správu v stanovenej štruktúre, ktorá obsahuje pre každé subkritérium: <ul style="list-style-type: none"> <li>• silné stránky,</li> <li>• oblasti na zlepšovanie,</li> <li>• bodové hodnotenie.</li> </ul>					
Predložte záverečnú samohodnotiacu správu vrcholovému manažmentu organizácie.					
Komunikujte hlavné výsledky zamestnancom v organizácii a ostatným zainteresovaným stranám.					
<b>Proces samohodnotenia - celkový počet bodov - Krok 6:</b>					
<b>Plán zlepšovania (Pilier 2)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania</b>					
Zhromaždíte všetky návrhy oblastí na zlepšovanie vrátane námetov naformulovaných počas samohodnotenia.					
Stanovte priority činností zlepšovania s ohľadom na ich efektívnosť a realizovateľnosť.					
Naformulujte štruktúrovaný plán zlepšovania založený na cykle PDCA (Plan-Do-Check-Act).					
Stanovte spôsoby merania výkonnosti týchto činností a výsledkov.					
Začleňte plán zlepšovania do bežného procesu strategického plánovania.					
<b>Plán zlepšovania - celkový počet bodov - Krok 7:</b>					
<b>Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania</b>					
Zostavte komunikačný plán o zlepšovaní – vhodné informácie pre vhodné médiá, vhodnej cieľovej skupine, s cieľom osloviť všetky zainteresované strany.					
Implementujte komunikačný plán.					
Pravidelne informujte relevantné zainteresované strany – hlavne zamestnancov organizácie o stave a vývoji vrátane hodnotení a skúseností.					
<b>Plán zlepšovania - celkový počet bodov - Krok 8:</b>					
<b>Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania</b>					
Zadefinujte jasné vlastníctvo činností a projektov zlepšovania a zabezpečte pri úlohách transparentnosť a delegovanie zodpovednosti.					
Implementujte plán zlepšovania tak, ako je naplánovaný.					

Zapojte zamestnancov do jednotlivých činností zlepšovania, aby ste upevnili projekty zlepšovania v rámci celej organizácie.					
Definujte trvalý prístup k monitorovaniu a hodnoteniu činností zlepšovania.					
Pravidelne monitorujte implementáciu činností zlepšovania.					
<b>Plán zlepšovania - celkový počet bodov - Krok 9:</b>					

### 3.2 Profil bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)

Tento profil bodového hodnotenia zahŕňa:

- hodnotenie **zrelosti TQM** organizácie **posúdením úrovne zrelosti**, ktorú dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania. Hodnotenie zrelosti hodnôt je založené na ôsmich princípoch výnimočnosti (širší rozsah výnimočnosti).
- všetkých osem princíпов sa v krátkosti zhodnotí. Dva princípy, ktoré si žiadateľ vyberie, sú systematicky do hĺbky zhodnotené počas site visitu (jedným z nich musí byť buď Zameranie na zákazníka, alebo Orientácia na výsledky).

Bodové hodnotenie označujúce úroveň zrelosti TQM (iniciácia, realizácia a zrelosť) je priradené každému z ôsmich princíпов výnimočnosti.

Minimálne požiadavky na získanie titulu sú nasledovné:

- všetkých osem princíпов musí dosiahnuť úroveň iniciácie (I).

Hodnotenie hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF bude založené na dôkaze zhromaždenom počas interview na pracovisku s rozličnými skupinami. Interview otestuje, či a do akej miery vyústilo samohodnotenie do pozitívnych zmien a či úroveň zrelosti bola dosiahnutá s ohľadom na osem princíпов výnimočnosti. Všetkých osem princíпов bude preverených len krátko. Dva princípy, ktoré si žiadateľ vybral, budú preverené systematicky do hĺbky (jeden z nich musí byť buď Zameranie na občana / zákazníka alebo Orientácia na výsledky).

8 princíпов výnimočnosti	Úroveň zrelosti			
	O	I	R	Z
Orientácia na výsledky				
Zameranie na občana/zákazníka				
Vodcovstvo a stálosť cieľov				
Manažérstvo podľa procesov a faktov				
Rozvoj zamestnancov a zapojenie				
Trvalá inovácia a zlepšovanie				
Rozvoj partnerstiev				
Spoločenská zodpovednosť				

Príklady, ktoré vysvetľujú úroveň, boli zahrnuté do dotazníka, aby podporili samohodnotenie a hodnotenie ôsmich princíпов výnimočnosti hodnotiteľmi Externej spätnej väzby modelu CAF. Príklady by nemali byť považované za návod pre hodnotenie ôsmich princíпов hodnotiteľom Externej spätnej väzby modelu CAF. Pre detailný opis princíпов, pozri **prílohu 1.3 Dotazník o úrovni zrelosti TQM**.

# PRÍLOHA 3.

## Štruktúra spätnej správy z Externej spätnej väzby modelu CAF

---



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU,  
A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY



## Spätná správa Efektívny používateľ modelu CAF

**[Názov organizácie]**

[Dátum]

**Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF**

[Meno a priezvisko hodnotiteľa], [Organizácia]

[Meno a priezvisko hodnotiteľa], [Organizácia]

## Spätná správa

Názov organizácie:	
Adresa:	
Kontaktná osoba:	
Tel. kontakt:	
Fax:	
E-mail:	
Dátum:	
Tím hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF:	

## Časť 1: Všeobecné závery

### Hlavné témy spätnej správy

[Uvedte na ½ A4 strany hlavné témy správy].

### Identifikované kľúčové silné stránky

- [Uvedte 3-4 kľúčové silné stránky].

### Kľúčové oblasti na zlepšovanie

- [Uvedte 3-4 kľúčové oblasti pre zlepšovanie a zdôvodnite ich].

### Hlavné odporúčania

[Uvedte na ½-1 A4 strany hlavné odporúčania].

Schválenie titulu:

[X]

Neschválenie titulu:

[X]

## Časť 2: Spätná väzba o procese samohodnotenia

Všeobecný komentár k procesu samohodnotenia:

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

Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

**Činnosti boli realizované: [označte šedou]**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

**Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení**

Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

**Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

**Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiaci tímy – CAF tímy**

Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

**Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

**Krok 4 – Zorganizujte školenie**Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

**Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

**Krok 5 – Vykonať samohodnotenie**Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

**Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

**Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu**Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

**Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------



### Časť 3: Spätná väzba o pláne zlepšovania

#### Všeobecné závery o pláne zlepšovania:

#### Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

##### Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

##### Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

#### Činnosti boli realizované:

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

#### Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

##### Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

##### Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

#### Činnosti boli realizované:

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

#### Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania

##### Silné stránky

- [uvedte silné stránky]

##### Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

#### Činnosti boli realizované:

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
---	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

## Časť 4: Spätná správa o hodnotách TQM

[uvedte prvý vybraný princíp výnimočnosti]

### Silné stránky

- [uvedte 2 - 4 silné stránky]

### Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte oblasti na zlepšovanie]

<b>Organizácia:</b>	<i>nedosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň realizácie</i>	<i>dosiahla úroveň zrelosti</i>
---------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

[uvedte druhý vybraný princíp výnimočnosti]

### Silné stránky

- [uvedte 2 - 4 silné stránky]

### Oblasti na zlepšovanie

- [uvedte 2 - 4 oblasti na zlepšovanie]

<b>Organizácia:</b>	<i>nedosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň realizácie</i>	<i>dosiahla úroveň zrelosti</i>
---------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

## Časť 5: Bodový profil

Profil bodového hodnotenia (Pilier 1 a 2)	1	2	3	4	5
Krok 1 - Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie					
Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení					
Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy					
Krok 4 – Zorganizujte školenie					
Krok 5 – Vykonať samohodnotenie					
Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu					
Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania					
Krok 8 – Komunikujte o samohodnotení					
Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania					
Minimálny potrebný počet bodov (vrátane troch krokov s počtom bodov 4 za každý) = 28	Body = [vložte body]				

8 princípov výnimočnosti (Pilier 3)	Úroveň zrelosti			
	O	I	R	M
1. Orientácia na výsledky				
2. Zameranie na občana / zákazníka				
3. Vodcovstvo a stálosť cieľov				
4. Manažérstvo podľa procesov a faktov				
5. Rozvoj zamestnancov a zapojenie				
6. Trvalá inovácia a zlepšovanie				
7. Rozvoj partnerstiev				
8. Spoločenská zodpovednosť				
Všetkých osem princípov musí dosiahnuť aspoň úroveň iniciácie (I)				

Schválenie titulu: [X]	Neschválenie titulu: [X]
------------------------	--------------------------

# PRÍLOHA 4.

## Prihláška

### Kontaktné údaje žiadateľa

Názov (organizácie/organizačného útvaru):

Adresa:

Tel. č.:

Fax:

E-mail:

Webová stránka:

Kontaktná osoba:

### Typ organizácie verejného sektora

- Štátna správa
- Samospráva
- Iná organizácia verejného sektora

### Samohodnotenie podľa modelu CAF bolo realizované v roku 20 .. (rok)

- Model CAF bol implementovaný v celej organizácii
- Model CAF bol implementovaný v časti organizácie, konkrétne: .....

### Samohodnotiaci správa modelu CAF bola finalizovaná a odovzdaná vrcholovému manažmentu organizácie na prerokovanie a schválenie dňa ..... (deň/mesiac/rok).

Poznámka: prihláška musí byť zaslaná najskôr po 6, avšak najneskôr do 12 mesiacov po realizácii samohodnotenia podľa modelu CAF a po tom, čo bola samohodnotiaci správa ukončená a odovzdaná.

### Posúdenie na mieste (site visit) tímom externých posudzovateľov sa uskutočnilo dňa .....

### Registrácia používateľa modelu CAF

- Organizácia (organizačná jednotka) je zaregistrovaná ako používateľ modelu CAF v európskej on-line databáze používateľov modelu CAF ([www.eipa.eu](http://www.eipa.eu))

### Podpis štatutárneho zástupcu organizácie

Meno a priezvisko .....

Tituly .....

Miesto, dátum ..... Podpis a pečiatka organizácie .....

Podpisom organizácia potvrdzuje, že poskytnuté informácie sú pravdivé a že súhlasí s podmienkami prihlášky.

Prihláška musí byť zaslaná na adresu:

### ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO SR

Útvar kvality  
Štefanovičova 3  
P. O. Box 76  
810 05 Bratislava 15

tel.: +421 2 57 485 121, 315  
fax: +421 2 52 49 17 13  
e-mail: [kvalita@normoff.gov.sk](mailto:kvalita@normoff.gov.sk)  
[www.unms.sk](http://www.unms.sk)

# PRÍLOHA 5.

## Školenie hodnotiteľov

### Časť 1: Spoločný systém hodnotenia kvality

1. História a európsky kontext modelu CAF
2. Základné charakteristiky modelu CAF (kritériá a subkritériá)
3. Proces implementácie modelu CAF

### Časť 2: Externá spätná väzba modelu CAF: filozofia a systém

1. Filozofia, požiadavky a ambície
2. Proces Externej spätnej väzby modelu CAF (jednotlivé kroky a úlohy, špecifické úlohy hodnotiteľa)
3. Základné charakteristiky a piliere metodiky Externej spätnej väzby modelu CAF

### Časť 3: Ako hodnotiť (aplikácia Externej spätnej väzby modelu CAF)

1. Prezentácia rozličných dotazníkov a systému bodového hodnotenia (teória)
2. Školenie o tom, ako vykonať analýzu dokumentov
3. Používanie rozličných metód bodového hodnotenia na prípadovej štúdii (cvičenie)
4. Site visit v organizácii
  - Príprava
  - Realizácia
  - Stručná spätná správa

### Časť 4: Etický kódex

1. Prezentácia Etického kódexu


### Časť 5: Hodnotenie a spätná väzba

1. Hodnotenie a spätná väzba (v teórii/prepojenie na ciele Externej spätnej väzby modelu CAF a Etický kódex)
2. Cvičenie hodnotenia a spätnej väzby/simulácia

# PRÍLOHA 6.

## Kontaktné údaje národného organizátora Externej spätnej väzby modelu CAF



Názov:	Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky
Logo:	 <b>ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU. A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY</b>
Organizačný útvar:	Útvar kvality
Adresa:	Štefanovičova 3 P. O. Box 76 810 05 Bratislava
E-mail:	kvalita@normoff.gov.sk
URL:	<a href="http://www.unms.sk/">http://www.unms.sk/</a>
Tel. č.:	+ 421 2 57 485 121, 315
Fax:	+ 421 2 52 491 713

Kontaktné údaje o národnom organizátorovi budú zverejnené na webovej stránke CAF ([www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)).

# PRÍLOHA 7.

## Vzor diplomu Efektívneho používateľa modelu CAF

Organizácii

sa udeľuje

**EFFECTIVE**  
**caf**®  
**USER**

titul Efektívny používateľ modelu CAF

(dátum udelenia)

 **EIPA** European Institute of Public Administration  
Institut européen d'administration publique

 **EUPAN**  
european public administration network

V spolupráci s  **EFQM**

Vydal  **ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU,  
A SKÚŠOBŇICTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY**



# PRÍLOHA 8.

## Memorandum porozumenia medzi EUPAN a EFQM®



### MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

(5th draft)

It is intended by this Memorandum to define the future cooperation between the European Public Administration Network (EUPAN) and its Member States, represented by the Innovative Public Sector Group (IPSG) on one hand, and EFQM on the other hand, on the further development and implementation of the Common Assessment Framework (CAF) in the European Public Sector.

The European Public Administration Network (EUPAN) and EFQM have been in close cooperation since the late 1990s for the development and implementation of a Total Quality Management tool in the European Public Sector. IPSG, as one of the working groups of EUPAN, has played a key role in the development of CAF as such a tool; alongside most of the Member States, it has invested a lot of efforts in spreading and supporting the use of CAF. They are assisted by the European CAF Resource Centre that was established in 2001 as part of the European Institute for Public Administration (EIPA), to provide methodological and practical support to public administrations applying the CAF. Since the beginning, EFQM has always been one of the main founders and contributors of IPSG and the CAF expert network. With more than 1700 registered CAF users at the beginning of 2009, this demonstrates the success of these common efforts.

Based on the deployment of CAF implementation, users now wish to see their efforts confirmed through an independent evaluation. In order to develop a consistent approach to an independent evaluation, PEF (Process for External Feedback) and *Effective CAF User* labelling concepts are being developed by IPSG, in close collaboration with EFQM. The participation of CAF Users in the *EFQM Levels of Excellence* is an important option and has to be seen as an opportunity to be taken on a voluntary basis; however, this does not exclude other possibilities.

Through this Memorandum of Understanding, we aim to define the principles, roles and responsibilities of EFQM and the European Union Member States, represented in this matter by IPSG, in the context of their collaboration.

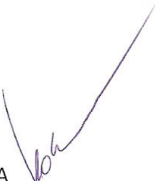


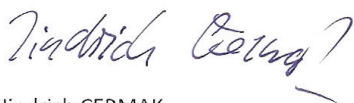
- EFQM and IPSG commit to present a common policy on the positioning of EFQM and CAF Models in the eyes of the users. This will ensure a consistent and reliable approach to support their journey to Excellence.
  
- EFQM and IPSG are willing to maintain a tight collaboration, with mutual respect and acknowledgement of the competences and capabilities of each other, and to work together closely to develop the PEF and the *Effective CAF User* (ECU) label as a sound and sustainable instrument.
  
- The procedure for external feedback (PEF) has been developed to provide interested CAF users with a qualitative feedback on their use of CAF. It recognises the efforts made by an organisation to install a culture of quality development through the use of CAF.
  
- PEF facilitates the participation of CAF users in the *EFQM Levels of Excellence*, thus bridging to the application for *Committed to Excellence*, since organisations that have obtained the ECU label can demonstrate that they have carried out a self-assessment reliably and that they dispose of an effective action plan.
  
- EFQM will define the requirements needed by CAF users to apply for the *EFQM Level of Excellence: Recognised for Excellence (R4E)*, in agreement with IPSG.
  
- The feedback report confirming the effective use of CAF will mention the possibility to apply for EFQM Levels of Excellence.
  
- EFQM validators and assessors are valuable candidates for the function of External Feedback Actors (EFAC) in PEF, as well as experts on CAF from public administrations. Both groups will need additional training on CAF and the PEF process, based on a common outline supplied at the European and national level .
  
- Reference to EFQM will be made whenever EFQM-related content/information/material is used, according to common IP practice.
  
- A module presenting the relation between the CAF label and the EFQM Levels of Excellence, in particular *Committed to Excellence*, will be offered as part of the training for EFACs. The module will be defined and updated in collaboration with EFQM.




- A policy needs to be agreed and developed on the use of logos by the 15-16 October 2009 (CAF users event).
- A joint promotion and communication will be envisaged by both partners in order to promote and deploy the entire process.
- The partners agree to convene at the latest in the first week of December 2010 to evaluate the status of the cooperation and to make adjustments and amendments to the present Memorandum as they both consider necessary or useful to achieve the common goals.

Brussels – Monday, 17 March 2009

  
Robert LEDVINKA  
Director General for Public Administration  
Czech Presidency of EUPAN

  
Jindrich CERMAK  
IPSG representative of the Czech Republic

Jan VAN MIERLO  
EFQM CEO

  
Geert OPDENBOSH  
EFQM CFO

  
Carla GUERRA  
EFQM representative EUPAN

OPTIONAL

.....  
IPSG National Representative



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU®  
A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY

**Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky**

Štefanovičova 3  
P. O. Box 76  
810 05 Bratislava 15

**[www.unms.sk](http://www.unms.sk)**  
**[www.npkssr.sk](http://www.npkssr.sk)**

