



METODIKA HODNOTENIA CAF EXCELLENCE RECOGNITION

Zlepšovanie organizácií verejnej správy
prostredníctvom samohodnotenia

Zlepšovanie organizácií verejnej správy
prostredníctvom samohodnotenia

METODIKA HODNOTENIA
**CAF EXCELLENCE
RECOGNITION**

Jún 2025

OBSAH

ZOZNAM SKRATIEK	4
ÚVOD	4
ZÁVERY	6
Proces hodnotenia CER	6
Ciele procesu hodnotenia CER	6
Mechanizmy procesu hodnotenia CER	6
Dopad ocenenia CER	7
Stupne ocenenia	7
Pilier 1: Proces samohodnotenia	8
Pilier 2: Proces zlepšovania	8
Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii	8
Proces hodnotenia CER	9
Úloha, povinnosti a profil hodnotiteľov CER	9
Záver	10
ČASŤ 1: OCENENIE CER	11
Pilier 1: Proces samohodnotenia	13
Pilier 2: Proces zlepšovania	14
Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii	15
ČASŤ 2: PROCES HODNOTENIA CER	17
Implementácia procesu hodnotenia CER na národnej úrovni	17
Úloha Európskeho CAF centra pri EIPA	17
Požiadavky na používateľov modelu CAF, ktorí chcú požiadať o hodnotenie CER	18
Fáza 1: Prihláška na hodnotenie CER	19
Fáza 2: Hodnotenie CER	19
Fáza 3: Rozhodnutie/udelenie ocenenia CER	21
ČASŤ 3: HODNOTITELIA CER	23
Úlohy, povinnosti a profil	23
Kompetentnosti potrebné na vykonanie hodnotenia CER	24
Etický kódex a správanie sa hodnotiteľov CER	25
Príloha 1: Stupne ocenenia CER	26
Príloha 2.1: Hodnotiaci rámec pre Pilier 1	29
Príloha 2.2: Hodnotiaci rámec pre Pilier 2	34
Príloha 2.3: Hodnotiaci rámec pre Pilier 3	39
Príloha 3: Systém bodového hodnotenia procesu CER	49
Príloha 4: Prehľad hlavných zmien ESV a CER	55

ZOZNAM SKRATIEK

CAF	Common Assessment Framework
CER	CAF Excellence Recognition
ECU	Effective CAF User
EUPAN	European Public Administration Network
EFA	External Feedback Actor
NO	Národný organizátor CER
ESV	Externá spätná väzba modelu CAF
ReSPA	Regional School of Public Administration
QM	Quality management
TQM	Total quality management

ÚVOD

Koncom 90. rokov 20. storočia sa značne zvýšil význam manažérstva kvality vo verejnom sektore v rámci Európskej únie (EÚ). S cieľom koordinovať ich úsilie a začať spoločný proces vzájomného učenia sa naprieč Európou, ministri EÚ zodpovední za verejnú správu vyzvali svojich generálnych riaditeľov (DG), aby podporovali výmenu skúseností a spoluprácu medzi členskými štátmi EÚ, čo viedlo k vytvoreniu spoločných modelov, prístupov a nástrojov manažérstva kvality.

Jedným z najvýznamnejších a najdôležitejších výsledkov tejto spolupráce bolo vytvorenie Spoločného rámca hodnotenia (model CAF) v roku 2000 – európskeho nástroja manažérstva kvality určeného špeciálne pre verejný sektor. Model CAF bol vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor. Funguje na predpoklade, že vynikajúce výsledky výkonnosti organizácie, spokojnosť občanov/zákazníkov, angažovanosť zamestnancov a pozitívny vplyv na spoločnosť sa dosahujú prostredníctvom stratégií riadených lídrami, efektívneho plánovania, angažovaných zamestnancov, silných partnerstiev, optimálneho využívania zdrojov a efektívnych procesov. Vynikajúci výkon a dobré riadenie vo verejnom priestore Európy spolu s dôveryhodnou spoluprácou s krajinami mimo Európy sú jadrom modelu CAF.

Do implementácie a udržiavania modelu CAF investujú organizácie verejnej správy značné úsilie a zdroje. Už veľmi skoro sa ukázala potreba používateľov modelu CAF získať spätnú väzbu nielen k metodike, ale aj k jej dopadu. Tieto organizácie sa chceli uistiť, že ich samohodnotenie bolo vykonané dôkladne, ich Akčné plány zlepšovania sú zosúladené s výsledkami a že skutočne napredujú smerom k TQM. Okrem toho sa snažili prezentovať svoj pokrok vo vnútri svojich organizácií aj externým zainteresovaným stranám. Preto bola v roku 2009 vyvinutá Externá spätná väzba pre používateľov modelu CAF ako výsledok spoločnej práce siete národných korešpondentov modelu CAF.

V neustále sa vyvíjajúcom úsilí o výnimočnosť a v kontexte nových trendov, ktorým verejný sektor čelí, bola identifikovaná potreba aktualizovať tak model CAF, ako aj proces Externejšej spätnej väzby modelu CAF. Opäť

boli prijaté opatrenia v sieti národných korešpondentov modelu CAF, ako aj v širšej CAF komunite. Nová re-vízia je založená na prieskumoch uskutočnených medzi organizáciami používajúcimi model CAF a externými hodnotiteľmi, v rámci ktorých boli zdieľané ich praktické skúsenosti a odporúčania. Nový proces hodnotenia CER (CAF Excellence Recognition) predstavuje revidovanú verziu predchádzajúceho procesu Externej Spätnej Väzby (ESV), ktorá bola publikovaná v roku 2013.

Iniciatíva na aktualizáciu Externej spätnej väzby pochádza z Rakúskeho národného centra modelu CAF zo septembra 2022. Návrh bol následne predstavený národným korešpondentom modelu CAF v októbri 2022. Stanovil sa postup aktualizácie vrátane dvoch hĺbkových dotazníkových prieskumov. Dotazníkové prieskumy boli navrhnuté tak, aby analyzovali úroveň spokojnosti organizácií verejného sektora s titulom Efektívny používateľ modelu CAF a aby získali poznatky od externých hodnotiteľov Externej spätnej väzby (hodnotiteľov ESV). Kľúčové oblasti záujmu zahŕňali úroveň spokojnosti s procesom ESV, prínos, miera zviditeľnenia a trvanie platnosti titulu Efektívny používateľ modelu CAF, ako aj motivácie pre re-certifikáciu. Rovnako skúmali úlohy národných organizátorov a hodnotiteľov ESV, ako aj širšie pohľady na motiváciu a spokojnosť s procesom ESV. Prieskumy vypracované pracovnou skupinou pre revíziu ESV boli uskutočnené v dvoch fázach: január–február 2023 pre organizácie s titulom Efektívny používateľ modelu CAF a apríl–máj 2023 pre hodnotiteľov ESV a odborníkov na model CAF. Proces bol riadený centrálnou Európskou CAF Centrom (CAF Resource Centre) pri Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA) v úzkej spolupráci s národnými korešpondentmi modelu CAF a členmi pracovnej skupiny.

Osobitné poďakovanie patrí všetkým národným korešpondentom modelu CAF za ich neoceniteľnú spätnú väzbu a príspevky k aktualizácii procesu ESV. Osobitná vďaka patrí oddaným členom pracovnej skupiny pre aktualizáciu procesu ESV, ktorí preskúmali každý aspekt aktualizácie a vypracovali nový CER v jeho súčasnej podobe. Tento tím zahŕňa Itala Benediniho (Taliansko, národné CAF centrum), Philipa Parzera (Rakúsko, KDZ Centrum pre Výskum Verejnej Správy), Loredanu Leon (Slovinsko, národné CAF centrum), Grétu Hrehovú (Slovensko, národné CAF centrum), Kenana Avdagića (Bosna a Hercegovina, národné CAF centrum), Oliveru Damjanović a Slavenu Bukaricu (Regionálne Centrum Manažérstva Kvality Západného Balkánu, Regionálna Škola Verejnej Správy, ReSPA), Isabelle Verschueren (Belgicko, národné CAF centrum), Katarzynu Dudzik (Poľsko, národné CAF centrum), Mimi Yotovu (Bulharsko, národné CAF centrum) a Tihanu Puzić spolu s Graciou Varou a Amber Bolk (Európske CAF centrum, Európsky inštitút pre verejnú správu).

Ich spoločné úsilie, poháňané spoločným záväzkom k spoločnému európskemu záujmu, odráža hlboké presvedčenie, že ide o významný krok vpred pri podpore kvalitného dobrého riadenia naprieč Európou. Navyše si kladie za cieľ inšpirovať k výnimočným výsledkom a rozširovať tieto štandardy globálne.

Hodnotenie CER bolo predložené na pracovnom stretnutí EUPAN a prezentované generálnym riaditeľom EUPAN v máji 2025 počas poľského predsedníctva.

ZÁVERY

Proces hodnotenia CER

Cieľom novej verzie poskytovania spätnej väzby od kolegov alebo expertov k implementácii modelu CAF bolo vytvoriť novú dynamiku v komunite používateľov modelu CAF v Európe i mimo nej. Iniciatíva na revíziu procesu Externej spätnej väzby modelu CAF vznikla ako reakcia na vývoj samotného modelu CAF (CAF 2020), ako aj na potreby, očakávania a odporúčania používateľov modelu CAF, hodnotiteľov ESV a expertov na model CAF, vychádzajúc z ich bohatých skúseností s implementáciou tohto procesu. Cieľom tejto aktualizovanej verzie je zjednodušiť proces hodnotenia a uznania výnimočnosti, ako aj úsilie zamerané na jej dosiahnutie používaním modelu CAF, pričom ponúka ešte stručnejšie a ľahko sledovateľné kroky. Zároveň zachováva kontext a logiku pôvodného procesu Externej spätnej väzby modelu CAF - ESV.

Ciele procesu hodnotenia CER

Dopyt po externom uznaní medzi organizáciami verejného sektora predstavuje kľúčový aspekt ich záväzku k implementácii modelu CAF ako vybraného modelu komplexného manažérstva kvality (TQM). Tento dopyt vychádza z rôznych faktorov a má významný vplyv na samotné organizácie aj na ich zainteresované strany. Ciele procesu hodnotenia CER možno zhrnúť nasledovne:

- Overenie úsilia
Organizácie verejného sektora často pôsobia pod prísny dohľadom a musia preukazovať vysokú mieru transparentnosti. Zavádzanie TQM prostredníctvom modelu CAF si vyžaduje značné úsilie, zdroje a odhodlanie. Externé ocenenie slúži ako formálne potvrdenie, že ich úsilie viedlo k zmysluplnému zlepšeniu kvality a výkonnosti, a zároveň organizácie posúva k vyššej úrovni vyspelosti prostredníctvom rastúcich stupňov uznania.
- Benchmarking a porovnanie
Úsilie o výnimočnosť a externé ocenenie umožňuje organizáciám porovnávať svoju výkonnosť s podobnými organizáciami. Takéto porovnanie pomáha pochopiť, kde sa nachádzajú v porovnaní so svojimi kolegami a slúži ako východisko pre neustále zlepšovanie.
- Dôveryhodnosť a dôvera
Ocenenie v súlade so zásadami a kritériami výnimočnosti zvyšuje dôveryhodnosť organizácie. Demonštruje to zainteresovaným stranám – vrátane občanov, zamestnancov a partnerov, že organizácia je oddaná vysokým štandardom a je pripravená niesť zodpovednosť za svoju výkonnosť.

Mechanizmy procesu hodnotenia CER

Odborníci (externí hodnotitelia) na model CAF poskytujú technickejšiu a objektívnejšiu analýzu výkonnosti organizácie. Ich spätná väzba obsahuje odôvodnené a podrobné hodnotenie jednotlivých krokov procesu implementácie modelu CAF, dosiahnutých výsledkov a dodržiavania princípov výnimočnosti. Táto spätná väzba je neoceniteľná pri identifikovaní nedostatkov a oblastí na zlepšovanie.

Nové perspektívy

Zaoberanie sa externou spätnou väzbou otvára organizácii nové pohľady a nápady na zvyšovanie kvality. Podnecuje organizácie k tomu, aby sa zamysleli nad rámec svojho vnútorného prostredia a zvážili inovatívne prístupy, ktoré boli úspešne realizované inde.

Dopad ocenenia CER

Externá spätná väzba v rámci CER pomáha organizáciám identifikovať dosiahnuté úspechy a oblasti na zlepšovanie, čím umožňuje lepšie nastavenie stratégií na splnenie štandardov kvality a očakávaní zainteresovaných strán. Slúži ako usmernenie pre budúce iniciatívy v oblasti kvality, umožňuje nastavenie cieľov, zlepšenie riadiacich postupov a podporuje neustály rozvoj.

Ocenenie zároveň posilňuje hrdosť a motiváciu zamestnancov a buduje kultúru výnimočnosti. Navonok zvyšuje dôveryhodnosť organizácie u zainteresovaných strán a vysiela jasný signál o jej vedúcej pozícii v oblasti manažérstva kvality a záväzku k vysokým štandardom.

Toto ocenenie zároveň posilňuje dôveru a angažovanosť zainteresovaných strán, keďže demonštruje transparentnosť, zodpovednosť a snahu o neustále zlepšovanie, čím prispieva k silnejšej podpore zo strany komunity a k budovaniu partnerstiev.

Stupne ocenenia

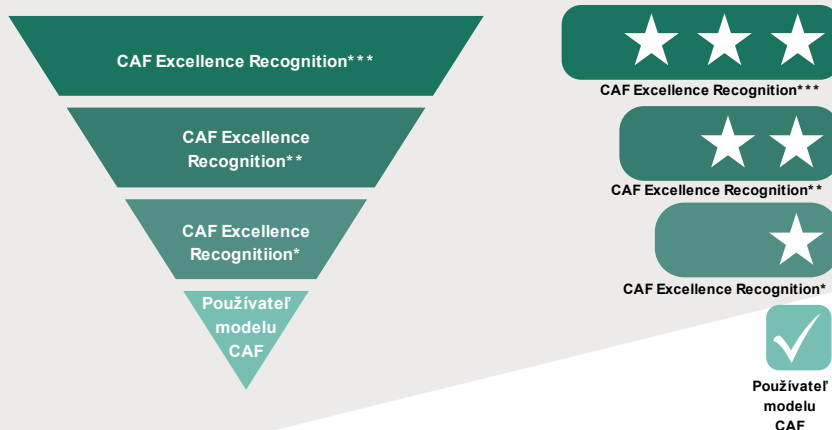
V závislosti od skúseností s implementáciou modelu CAF a úrovne zrelosti môžu byť organizácii udelené tri rôzne stupne ocenenia:

- CAF Excellence Recognition* (1 hviezda)
- CAF Excellence Recognition** (2 hviezdy)
- CAF Excellence Recognition*** (3 hviezdy)

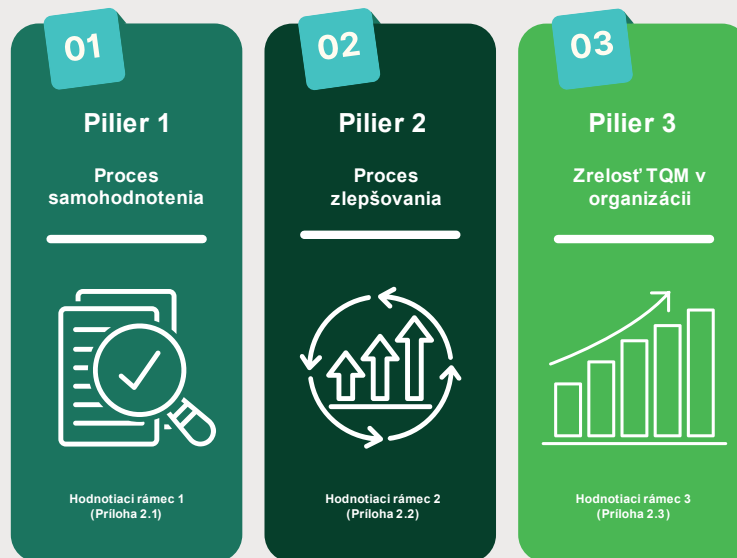
Základné uznanie „Používateľ modelu CAF“ (CAF User) môže byť udelené organizáciám, ktoré preukážu efektívne používanie modelu CAF, a to prostredníctvom realizovaného samohodnotenia a vytvorenia Akčného plánu zlepšovania. Označenie „Používateľ modelu CAF“ sa udeľuje po jednoduchej verifikácii zo strany Národného organizátora, ktorý overí súlad a úplnosť príslušnej dokumentácie – bez použitia hodnotiacich rámcov pre piliere 1, 2 a 3.

Úplný opis jednotlivých stupňov ocenenia je uvedený v Prílohe 1 – Stupne ocenenia CER.

Stupne ocenenia CAF Excellence Recognition



Proces hodnotenia CER je postavený na troch pilieroch, ktoré komplexne pokrývajú proces samohodnotenia a zlepšovania a úroveň zrelosti v oblasti komplexného manažérstva kvality (TQM):



Pilier 1: Proces samohodnotenia

Samohodnotenie slúži ako základ pre identifikáciu, plánovanie a realizáciu zlepšování v rámci organizácie. V prvom pilieri procesu hodnotenia CER je kľúčová kvalita procesu samohodnotenia. Všetky kroky sú posudzované externými hodnotiteľmi CER, pričom sa oceňuje schopnosť realizovať efektívne a dobre naplánované samohodnotenie (v súlade s Príručkou modelu CAF). Hodnotenie sa nezameriava na úroveň bodového hodnotenia samohodnotenia, ale na identifikáciu silných stránok a oblastí na zlepšovanie, ako aj návrhov, na ktorých bude postavený Akčný plán zlepšovania.

Pilier 2: Proces zlepšovania

Ďalším dôležitým prvkom pri efektívnej implementácii modelu CAF je konanie v súlade s výsledkami samohodnotenia. Návrhy na zlepšovanie musia byť usporiadané podľa priority a prenesené do plánu zlepšovania, ktorý sa bude ďalej realizovať. V tomto druhom pilieri procesu hodnotenia CER posudzujú hodnotitelia CER plánovanie a implementáciu plánu zlepšovania, ako aj priebeh realizácie jednotlivých aktivít.

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. Hodnotiaci rámec je založený na ôsmich princípoch výnimočnosti. Hodnotenie zahŕňa posúdenie úrovne zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a procesu zlepšovania.

Proces hodnotenia CER

Implementácia Procesu ocenenia výnimočnosti podľa modelu CAF na národnej úrovni

Národný organizátor (NO) menovaný na národnej úrovni je zodpovedný za implementáciu procesu hodnotenia CER v danej krajine. Túto úlohu môže plniť aj regionálna inštitúcia, ktorá je poverená úlohou Národného organizátora¹. Národný organizátor zostavuje skupinu hodnotiteľov CER.

Všeobecný spoločný návod pre proces hodnotenia CER je uvedený v tejto príručke. Dodržiavaním tohto návodu členské krajiny EÚ garantujú, že proces hodnotenia CER je organizovaný na požadovanej kvalitatívnej úrovni, jednotne, a že v dôsledku toho bude mať doteraz používaný titul „Efektívny používateľ modelu CAF“, teraz označovaný ako „CAF Excellence Recognition (CER)“, vysokú mieru prijatia a uznania v rámci Európskej únie aj mimo nej.

Úloha Európskeho CAF centra

Okrem spravovania modelu CAF podporuje Európske CAF centrum (European CAF Resource Centre) pri Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA) v Maastrichte členské krajiny Európskej únie v implementácii procesu hodnotenia CER prostredníctvom množstva iniciatív. Po prvé, propaguje proces hodnotenia CER na európskej úrovni, oboznamuje národných korešpondentov modelu CAF s týmto postupom a organizuje spoločné európske školenia pre hodnotiteľov CER. Po druhé, koordinuje podporu pre tie členské krajiny EÚ, ktoré nemajú národného organizátora, a organizuje proces hodnotenia CER pre krajiny mimo EÚ, ktoré nemajú národné CAF centrum, ako aj pre európske inštitúcie.

Aplikácia používateľmi modelu CAF

Každá organizácia verejnej správy implementujúca model CAF môže požiadať o CER v prípade, že spĺňa dve podmienky:

1. Prihláška musí byť podaná najskôr po 6 mesiacov a najneskôr do 12 mesiacov po schválení Akčného plánu zlepšovania.
2. Organizácia podá prihlášku až vtedy, keď je zaregistrovaná ako používateľ modelu CAF v národnej databáze a/alebo európskej databáze používateľov modelu CAF na webovej stránke EIPA.

Potom žiadateľ (organizácia) prejde cez nasledujúce fázy procesu hodnotenia CER:

Fáza 1: Prihláška

Fáza 2: Proces poskytnutia spätnej väzby

Fáza 3: Záverečné rozhodnutie a udelenie titulu CER.

Úloha, povinnosti a profil hodnotiteľov CER

Hodnotitelia CER zohrávajú v celom procese kľúčovú úlohu. Hlavné úlohy hodnotiteľov CER sú:

- vykonať dôkladnú analýzu a zhodnotenie implementácie modelu CAF prostredníctvom procesu samohodnotenia a zlepšovania a ohodnotiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM. Toto hodnotenie vychádza z troch pilierov CER a z požiadaviek na jednotlivé stupne ocenenia;
- poskytnúť spätnú väzbu a návrhy na silné stránky a oblasti na zlepšovanie vo vzťahu k implementácii modelu CAF;
- podporiť a obnoviť entuziazmus, pracovať s rozvojom holistickej kvality a so samohodnotením podľa modelu CAF v organizácii.

Hodnotiteľ CER potrebuje vyváženú kombináciu osobnostných a odborných zručností, spojených so záväzkom správať sa objektívne, zodpovedne a primerane. Hodnotiteľ sa musí zúčastniť európskeho alebo národného školenia hodnotiteľov CER.

¹ Napríklad Regionálna škola verejnej správy (ReSPA) pre západný Balkán, ktorá je sídlom Regionálneho centra manažérstva kvality.

Záver

Proces hodnotenia CER výrazne zvyšuje využiteľnosť modelu CAF pre organizácie verejného sektora. Tento proces poskytuje formálny mechanizmus, prostredníctvom ktorého môžu tieto organizácie porovnávať svoju výkonnosť s ustanovenými štandardmi kvality a s inými porovnateľnými organizáciami, čo im pomáha identifikovať ich silné stránky a oblasti na zlepšovanie. Štruktúrovaná spätná väzba od kolegov a expertov zapojených do procesu hodnotenia CER prináša podrobné, vecne odôvodnené a cenné poznatky, vďaka ktorým je proces hodnotenia zmysluplnejší a prakticky využiteľný. Zameranie sa na neustále zlepšovanie zároveň povzbudzuje organizácie, aby prekročovali aktuálne štandardy kvality a podporovali kultúru trvalého rozvoja a výnimočnosti. Externá spätná väzba od kolegov a odborníkov prináša objektívne hodnotenie, ktoré je často kritickejšie a nezaujatejšie než interné posúdenia, čím vedie k hlbšiemu pochopeniu vlastnej výkonnosti. Spolupráca s týmito externými hodnotiteľmi zároveň ponúka organizáciám nové pohľady a inovatívne nápady, ktoré môžu významne prispieť k ich stratégiám zlepšovania kvality. Získaná komplexná spätná väzba sa týka rôznych aspektov výkonnosti, vrátane efektívnosti procesov, spokojnosti zákazníkov a angažovanosti zamestnancov, čím poskytuje ucelený obraz o aktuálnom stave organizácie. Dosiahnutie ocenenia prostredníctvom tohto procesu nielenže zvyšuje spokojnosť zamestnancov a vedenia tým, že oceňuje ich úsilie, ale zároveň ich aj motivuje pokračovať v snahe o výnimočnosť. Toto hodnotenie zároveň posilňuje zodpovednosť a transparentnosť, keďže preukazuje zainteresovaným stranám, že organizácia sa aktívne hlási k udržiavaniu vysokých štandardov kvality. Navyše významne posilňuje reputáciu organizácie, čím vysiela jasný signál občanom, partnerom a iným subjektom verejného sektora, že ide o lídra v oblasti kvality, ktorý je oddaný trvalému zlepšovaniu.



ČASŤ 1: OCENENIE CER

1. Používanie modelu CAF

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii rámec na naštartovanie procesu trvalého zlepšovania. Model CAF organizácii ponúka:

- hodnotenie založené na dôkazoch, v porovnaní so súborom kritérií, ktoré sa stali všeobecne akceptovanými vo verejnom sektore;
- príležitosti na identifikovanie pokroku a výnimočných výsledkov;
- nástroj na dosiahnutie jednoty v smerovaní a v tom, čo je potrebné urobiť na zlepšenie organizácie;
- prepojenie medzi výsledkami a predpokladmi, ktoré ich umožňujú dosiahnuť;
- možnosť zapojiť zamestnancov do procesu zlepšovania;
- príležitosti na šírenie a zdieľanie dobrej praxe v rôznych oblastiach s inými organizáciami;
- prostriedok na integráciu rôznych prístupov v oblasti kvality do bežných činností organizácie;
- spôsob merania pokroku v čase prostredníctvom pravidelného samohodnotenia.

Hodnotenie CER bolo vytvorené ako podpora organizáciám pri efektívnom využití modelu CAF v oblasti manažérstva kvality a na maximálne využitie jeho prínosov. Existujú tri hlavné dôvody, prečo je dôležité efektívne využívať model CAF a získať k tomu aj spätnú väzbu.

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

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 používaný. Pre organizáciu môže byť veľmi užitočné, získať spätnú väzbu o jeho používaní 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 najmä o tom, ako bol implementovaný, môže byť jednou z dôležitých možností, ako môže proces hodnotenia CER

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 obvyčajne veľmi vysoké. Výzvou však je pokračovať v tomto úsilí a úspešne ho dotiahnuť do konca. Externá spätná väzba modelu CAF preto môže organizácii pomôcť udržať tento moment a vyhnúť sa strate motivácie alebo dynamiky.

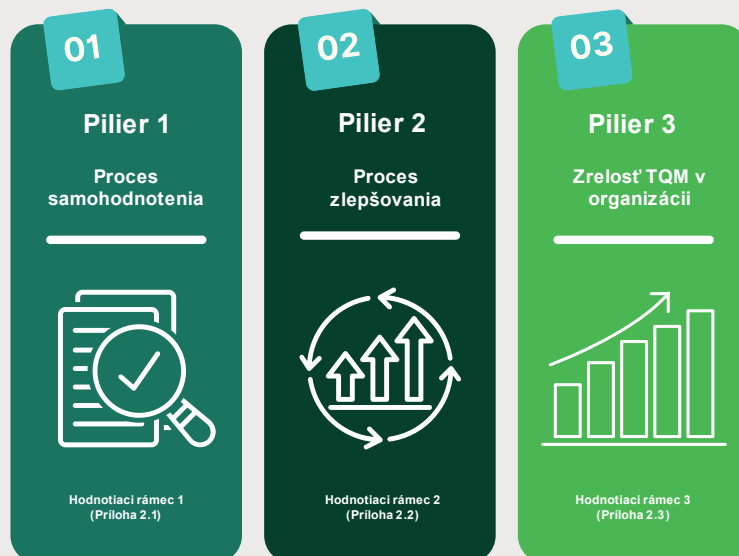
Dôvod 3: Výnimočnosť je trvalý proces

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 zavádzajú 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.

2. Princípy procesu hodnotenia CER

Proces hodnotenia CER podčiarkuje päť všeobecných princípov:

1. Proces hodnotenia CER je spoločný európsky systém, ktorý je implementovaný v národnom kontexte na báze dobrovoľnosti.
2. Proces hodnotenia CER propaguje spätnú väzbu implementácie modelu CAF a jeho efektov na organizáciu. Túto spätnú väzbu poskytujú externí hodnotitelia, ktorí absolvovali školenie v oblasti CER od Európskeho CAF centra a/alebo národných organizátorov.
3. Proces hodnotenia CER vedie k jednému z troch možných stupňov ocenenia CER (*, **, ***), ktoré je platné tri roky.
4. Rozhodnutie a zodpovednosť za implementáciu CER patrí na národnej úrovni každej členskej krajine / národnému organizátorovi. Ako je uvedené vyššie, v prípade, že na národnej úrovni neexistuje národný organizátor, podporu poskytne Európske CAF centrum.
5. Proces hodnotenia CER je založený na troch pilieroch. Tieto piliere sú podrobne rozpracované v ďalšej časti tejto príručky a tiež v rôznych hodnotiacich rámcoch a návodoch bodového hodnotenia, ktoré sú uvedené v príslušných prílohách.



Pilier 1: Proces samohodnotenia

Kvalita samohodnotenia slúži ako základ pre úspech budúcich zlepšování. V prvom pilieri procesu hodnotenia CER je najdôležitejšia kvalita samohodnotenia. S cieľom získať hĺbkový pohľad na kvalitu tohto procesu je potrebné analyzovať kroky 1 – 3. Na hodnotenie týchto jednotlivých krokov bol vytvorený hodnotiaci rámec, pričom každý krok je rozpracovaný do konkrétnych činností. Nižšie je uvedený príklad rôznych činností definovaných v kroku 1 procesu samohodnotenia. Pre detailný popis všetkých krokov, pozri prílohu 2.1: Hodnotiaci rámec pre Pilier 1.

KROKY V PILIERI 1 - Proces samohodnotenia	
Krok 1:	Rozhodnite sa, ako budete plánovať, organizovať a komunikovať samohodnotenie.
Krok 2:	Zabezpečte informačné/školiace aktivity a pripravte proces samohodnotenia.
Krok 3:	Vykonajte samohodnotenie.

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.

Rámec/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 efektívnym spôsobom.
5	Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom.

Táto stupnica bodového hodnotenia je pre každú činnosť detailne rozpracovaná prostredníctvom opisných kritérií, 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 CER, keď zvažujú úroveň rozvoja.

Pre bližšie vysvetlenie bodového hodnotenia a jeho používania, pozri Prílohu 3 – Systém bodového hodnotenia pre CER. Nižšie je uvedený príklad hodnotiaceho rámca pre Krok 1.1.

Krok 1: Rozhodnite sa, ako budete plánovať, organizovať a komunikovať samohodnotenie.					
Úrovně	1	2	3	4	5
Činnosti					
1.1. Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu týkajúce sa cieľov, vypracujte plán riadenia projektu (napr. zodpovednosti, časový harmonogram, zdroje, školenie, panel bodového hodnotenia) a určte rozsah vykonania samohodnotenia (napr. či samohodnotenie a zloženie CAF tímu pokrýva celú organizáciu alebo len jej časti/ organizačné jednotky/oddelenia).	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o rozhodnutí prijatom v konzultácii s manažmentom a ďalšími zainteresovanými stranami, ani o definovaní rozsahu a zapojení manažmentu na začiatku procesu.</p> <p>Neexistuje žiadny dôkaz o existencii plánu riadenia projektu.</p> <p>Neexistuje jasná definícia rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o prijatom rozhodnutí, avšak s obmedzenými dôkazmi o konzultácii s manažmentom a ďalšími zainteresovanými stranami.</p> <p>Plán riadenia projektu je neúplný alebo nejasný.</p> <p>Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu nie je jasné.</p>	<p>Existuje dôkaz o formálnom rozhodnutí zo strany manažmentu, prijatom v konzultácii s manažmentom a ďalšími zainteresovanými stranami.</p> <p>Plán riadenia projektu nie je úplne podrobne spracovaný alebo je čiastočne nejasný.</p> <p>Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu je jasne formulované.</p>	<p>Existuje jasný dôkaz o formálnom rozhodnutí zo strany manažmentu, prijatom v konzultácii s organizáciou a ďalšími zainteresovanými stranami.</p> <p>Plán riadenia projektu je podrobne spracovaný a logicky usporiadaný.</p> <p>Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu je jasné a ciele sú jednoznačne definované.</p>	<p>Existuje silný dôkaz o formálnom rozhodnutí zo strany manažmentu, do ktorého bola zapojená organizácia aj zainteresované strany.</p> <p>Plán riadenia projektu je podrobne vypracovaný vo všetkých oblastiach; jeho prepojenosť a vnútorná logika odráža dôkladný prístup.</p> <p>Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu je jasné a ciele sú jednoznačne definované, s ohľadom na kontinuitu a budúce príležitosti.</p>

Pilier 2: Proces zlepšovania

Ďalším dôležitým prvkom pri efektívnej implementácii modelu CAF je využitie výsledkov samohodnotenia na zlepšenie organizácie. Návrhy na zlepšovanie musia byť usporiadané podľa priority a prenesené do plánu zlepšovania, ktorý obsahuje (obmedzený) výber vhodne zvolených aktivít. Druhý pilier modelu CAF sa zameriava práve na túto fázu jeho implementácie, pričom zahŕňa kroky 4 až 6 procesu hodnotenia CER. Tieto kroky poskytujú podrobný pohľad na plán zlepšovania, jeho kvalitu a spôsob, akým je vytváraný, komunikovaný, realizovaný a monitorovaný tak, aby organizácii priniesol skutočnú pridanú hodnotu.

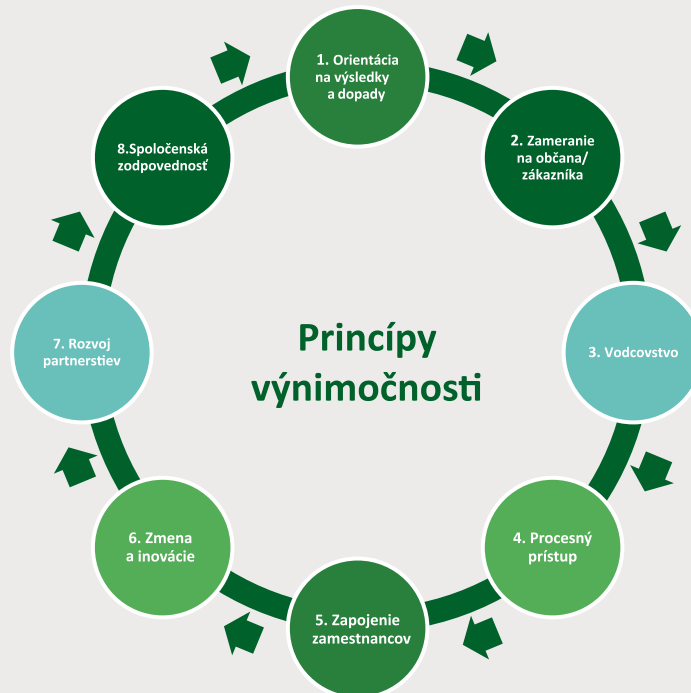
V rámci CER* sa hodnotenie obmedzuje na kroky 4 a 5, nakoľko jeho cieľom je overiť plánovanie a proces zlepšovania, nie hodnotiť samotné výsledky zlepšovacích činností.

Kroky v Pilieri 2
Krok 4: Zostavte plán zlepšovania založený na samohodnotiacej správe.
Krok 5: Definujte, realizujte a monitorujte zlepšovacie činnosti.
Krok 6: Riadte projekty zlepšovania a vyhodnocujte ich výsledky.

Ako v pilieri 1, všetky tieto kroky sú prenesené do konkrétnych činností a hodnotia sa podľa rovnakej päťstupňovej stupnice, ktorá je prezentovaná nižšie. Pre bližšie vysvetlenie rôznych činností vo všetkých krokoch pilieru 2, pozri Hodnotiaci rámec pre Pilier 2 (Príloha 2.2) a Systém bodového hodnotenia (Príloha 3), ktoré obsahujú podrobné vysvetlenie bodovania pre tento pilier.

Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii

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



Hodnotenie posudzuje úroveň zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania, ako aj to, či samohodnotenie a proces zlepšovania stimulovali zavedenie a rozvoj kultúry výnimočnosti v rámci organizácie.

Hodnotiacia stupnica má štyri úrovne:

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

Opis hodnotiacej stupnice

Stupnica vychádza z **metódy postupného rozvoja** a zahŕňa štyri odlišné úrovne:

- **O (Nedosaiahnuté):** Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.
- **I (Úroveň iniciácie):** Základná úroveň; sú splnené základné požiadavky.
- **R (Úroveň realizácie):** Nadväzuje na **úroveň iniciácie (I)** splnením všetkých jej požiadaviek a zároveň ďalších, pokročilejších kritérií; v tabuľke je označená ako **I+**.
- **Z (Úroveň zrelosti):** Najvyššia úroveň, ktorá zahŕňa všetky požiadavky z **úrovne realizácie (R)** a zároveň aj

ďalšie sofistikovanejšie kritériá; v tabuľke je označená ako **R+**.

Tento **postupný prístup** zabezpečuje, že každá úroveň obsahuje a rozvíja požiadavky predchádzajúcej úrovne, čím sa postupne posilňuje implementácia.

Rozsah hodnotenia princípov a úrovne potrebnej na dosiahnutie ocenenia sa líši podľa troch stupňov certifikácie, keďže vyššie stupne ocenenia si vyžadujú, aby organizácia preukázala vyšší stupeň organizačnej zrelosti. Pozri Prílohu 3 – Systém bodového hodnotenia pre CER.

Nižšie je uvedený príklad hodnotiacej stupnice (pre princíp Vodcovstvo).

Vodcovstvo		Výnimočné vodcovstvo spája vizionárske a inšpiratívne vodcovstvo, kde je rozhodovanie založené na dôkazoch a faktoch. Vodcovia formulujú jasné poslanie, víziu a hodnoty a zabezpečujú spôsobilosť, odolnosť a udržateľnú dôveru verejnosti. Vytvárajú a udržiavajú vnútorné prostredie a organizačnú kultúru, v ktorej sa zamestnanci môžu naplno angažovať pri dosahovaní cieľov organizácie a pri dosahovaní vysokej úrovne výnimočnosti.			
Úroveň	0	I – Iniciácia	R – Realizácia	Z – Zrelosť	
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Vodcovia naformulovali jasné poslanie v súlade s požiadavkami legislatívy a predpisov berúc do úvahy aj očakávania zainteresovaných strán.	I + vodcovia priebežne prehodnocujú stratégiu organizácie s cieľom udržať jej odolnosť a zabezpečiť agilitu organizácie.	R + Vodcovia formulujú strategickú víziu so zreteľom na spôsobilosť organizácie, jej odolnosť a udržateľnú dôveru verejnosti.	
Vysvetlenie	Neexistuje žiadny dôkaz o tom, že by sa vodcovstvo vykonávalo efektívnym spôsobom.	Vodcovia definujú strategické ciele a štruktúrny rámec organizácie. Vodcovia komunikujú a objasňujú poslanie, víziu, hodnoty, ciele, organizačné pravidlá, štruktúry a postupy zamestnancom a zainteresovaným stranám. Vodcovia určujú vhodné manažérske štruktúry, procesy, funkcie, zodpovednosti a kompetencie.	Vodcovia definujú stratégiu na základe vízie, poslania a hodnôt organizácie a hodnotia jej výkonnosť. Vodcovia sú odhodlaní definovať, udržiavať a rozvíjať vhodné organizačné štruktúry a systematické prístupy na efektívne a účinné naplnenie poslania a vízie. Vodcovia splnomocňujú, motivujú a inšpirujú zamestnancov k prispievaniu naplnenia cieľov a k zlepšovaniu organizácie. Vodcovia definujú vyvážený súbor výsledkov a dopadov a hodnotia výkonnosť a vplyv organizácie. Vodcovia upravujú organizačnú štruktúru v reakcii na interné a externé zmeny.	Vodcovia neustále rozvíjajú organizačnú štruktúru a manažérske systémy v súlade s internými aj externými požiadavkami a vývojom prostredia, s cieľom zabezpečiť efektívny rámec pre dosahovanie výnimočných výsledkov. Vodcovia sa neustále usilujú o ďalší rozvoj výnimočnej organizačnej kultúry v spolupráci so všetkými internými a externými zainteresovanými stranami Vodcovia a manažéri sú vnímaní ako vzorové modely. Vodcovia podporujú vzájomnú dôveru a kultúru učenia sa a podnecujú zamestnancov k rozvoju ich kompetencií. Delegovanie zodpovednosti je systematicky podporované, pričom zamestnanci majú k dispozícii vhodné podmienky a nástroje na dosahovanie individuálnych aj spoločných cieľov.	
Príklady praxe / nástrojov		Poslanie organizácie Organizačný poriadok	Stratégia Hodnoty (napr. Etický kódex, Ciele udržateľného rozvoja) Ciele (na organizačnej a individuálnej úrovni)	Vízia Hodnotenie vodcovstva Kultúra spätnej väzby Odborné pracovné skupiny Priestor pre rozvoj a inovácie Predvídanie budúcich trendov	



ČASŤ 2: PROCES HODNOTENIA CER

Implementácia procesu hodnotenia CER na národnej úrovni

Členské krajiny berú do úvahy a budú dodržiavať spoločnú metodiku procesu hodnotenia CER tak, ako je uvedené detailnejšie ďalej v tejto kapitole. Tým, že budú členské krajiny dodržiavať túto metodiku, garantujú, že proces hodnotenia CER je organizovaný na kvalitatívnej úrovni a že ako výsledok tohto procesu bude mať ocenenie CER v celej Európskej únii vysoký štandard. Konkrétna implementácia procesu hodnotenia CER v jednotlivých krajinách by mala byť štandardizovaná a v súlade so všetkými požiadavkami uvedenými v tomto postupe. V prípade potreby zohľadnenia špecifických alebo národných podmienok, ktoré vyplývajú z tohto procesu, národný organizátor by mal tieto zmeny komunikovať a koordinovať s Európskym CAF centrom pri EIPA.

Národný organizátor (NO) menovaný na národnej úrovni bude zodpovedný za implementáciu procesu hodnotenia CER v danej krajine. Organizácia, ktorá je zodpovedná za tento 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 CER, organizuje pre nich školenie na národnej úrovni, prideluje im pracovné úlohy a hodnotí pravidelne ich pôsobenie. Národný organizátor udeľuje ocenenie CER na základe odporúčaní hodnotiteľov CER.

Úloha Európskeho CAF centra pri EIPA

Okrem vedenia databázy modelu CAF, podporuje Európske CAF centrum pri EIPA v Maastrichte členské krajiny pri implementácii procesu hodnotenia CER prostredníctvom množstva iniciatív: propagáciou procesu hodnotenia CER na európskej úrovni, oboznamovaním národných korešpondentov modelu CAF s rámcom/metodikou, ponukou spoločného európskeho školenia tejto schémy, ponukou spoločného európskeho školenia pre hodnotiteľov CER a koordinovaním podpory pre tie členské krajiny, ktoré národného korešpondenta nemajú.

Požiadavky na používateľov modelu CAF, ktorí chcú požiadať o hodnotenie CER

Každá organizácia verejnej správy implementujúca model CAF môže požiadať o hodnotenie CER, ak spĺňa stanovené kritériá:

1. Žiadosť musí byť podaná medzi 6. a 12. mesiacom po schválení Akčného plánu zlepšovania vedením organizácie.
Ako bolo uvedené, pracovať s modelom CAF znamená vykonať samohodnotenie a realizovať konkrétne zlepšovacie činnosti. S cieľom získať účinnú spätnú väzbu práve o zlepšovaní, potrebuje organizácia dostatočný čas na zhromaždenie návrhov, stanovenie priorit a definovanie možných zlepšovacích činností.
2. Druhou požiadavkou je, aby sa organizácia zaregistrovala alebo bola registrovaná ako používateľ modelu CAF v európskej online databáze používateľov modelu CAF, ktorú vedie EIPA na webovej stránke www.eipa.eu, ako aj v Slovenskej databáze používateľov modelu CAF, ktorú vedie slovenský národný organizátor na webovej stránke <https://cafcentrum.normoff.gov.sk/>

Organizácia sa v oboch databázach registruje sama. Organizácie, ktoré splnia dve vyššie uvedené požiadavky, môžu požiadať o hodnotenie CER.

Kontaktné údaje na organizáciu a osobu zodpovednú za model CAF (národého korešpondenta) v danej krajine je možné nájsť na webovej stránke Európskeho CAF centra pri EIPA (www.eipa.eu/caf).

Ako je uvedené v Záveroch, nový proces hodnotenia CER ponúka tri možné stupne ocenenia v závislosti od stupňa zrelosti organizácie. Okrem toho existuje aj stupeň „Používateľ modelu CAF“, ktorá nepredstavuje formálne uznanie výnimočnosti, ale označuje začiatok používania a implementácie modelu CAF.

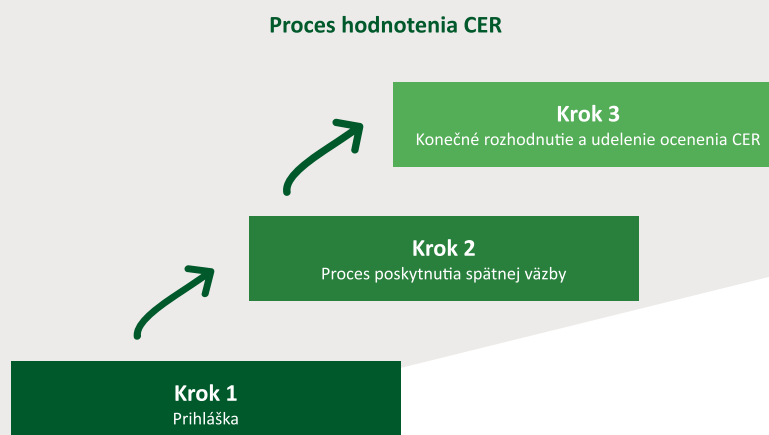
Prvý stupeň ocenenia (CAF Excellence Recognition*) predstavuje povinný východiskový bod pre organizácie, ktoré o proces hodnotenia CER žiadajú po prvýkrát. Organizácie, ktoré už získali ocenenie CER*, však môžu následne požiadať o ocenenie CER**, alebo – ak sa domnievajú, že spĺňajú potrebné požiadavky – môžu požiadať o hodnotenie na stupni CER***.

Proces hodnotenia CER pozostáva z troch fáz, ktoré musí organizácia podstúpiť:

Fáza 1: Prihláška

Fáza 2: Poskytnutie spätnej väzby

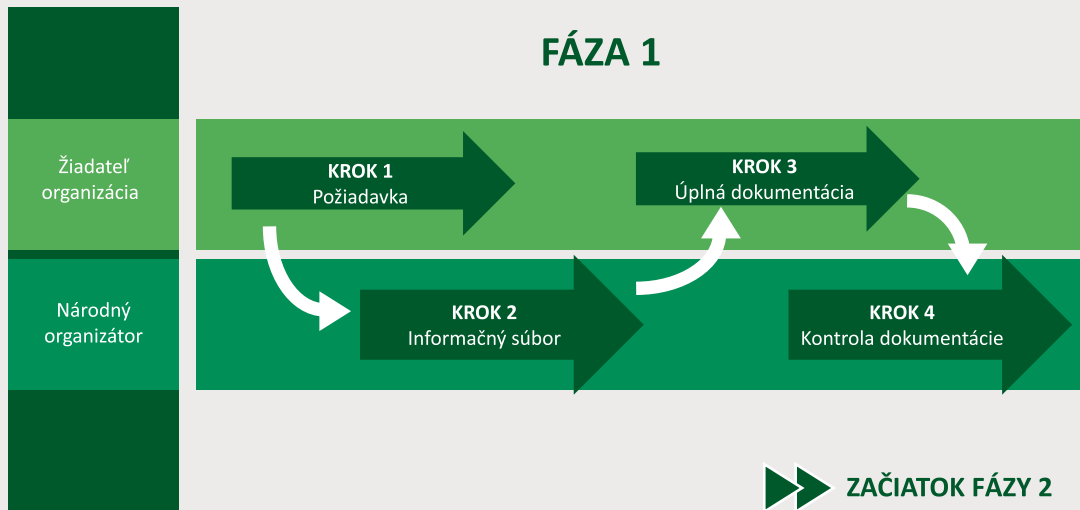
Fáza 3: Rozhodnutie a udelenie ocenenia CER



Fáza 1: Prihláška na hodnotenie CER

V tejto fáze sú hlavnými aktérmi organizácia žiadateľa na jednej strane a národný organizátor na strane druhej.

Je potrebné urobiť štyri rozličné kroky, ako je znázornené nižšie:



KROK 1.1

Žiadateľ (organizácia verejnej správy) kontaktuje NO, aby požiadal o hodnotenie CER. Za týmto účelom zašle prihlášku (Príloha 5), ktorá potvrdzuje splnenie dvoch požiadaviek a uvádza požadovaný stupeň ocenenia.

Prvá prihláška o hodnotenie CER musí byť požadovaná na stupni CER*. Rámec nižšie znázorňuje pravidlá postupu medzi rôznymi stupňami ocenenia.

KROK 1.2

NO potvrdí prevzatie prihlášky a vyzve žiadateľa, aby zaslal:

- krátku prezentáciu organizácie;
- opis procesu samohodnotenia a zlepšovania podľa hodnotiaceho rámca;
- poslednú samohodnotiacu správu/y schválenú manažmentom;
- plán/y zlepšovania;
- v prípade potreby aj iné relevantné dokumenty potrebné na vykonanie hodnotenia (podľa uváženia NO).

KROK 1.3

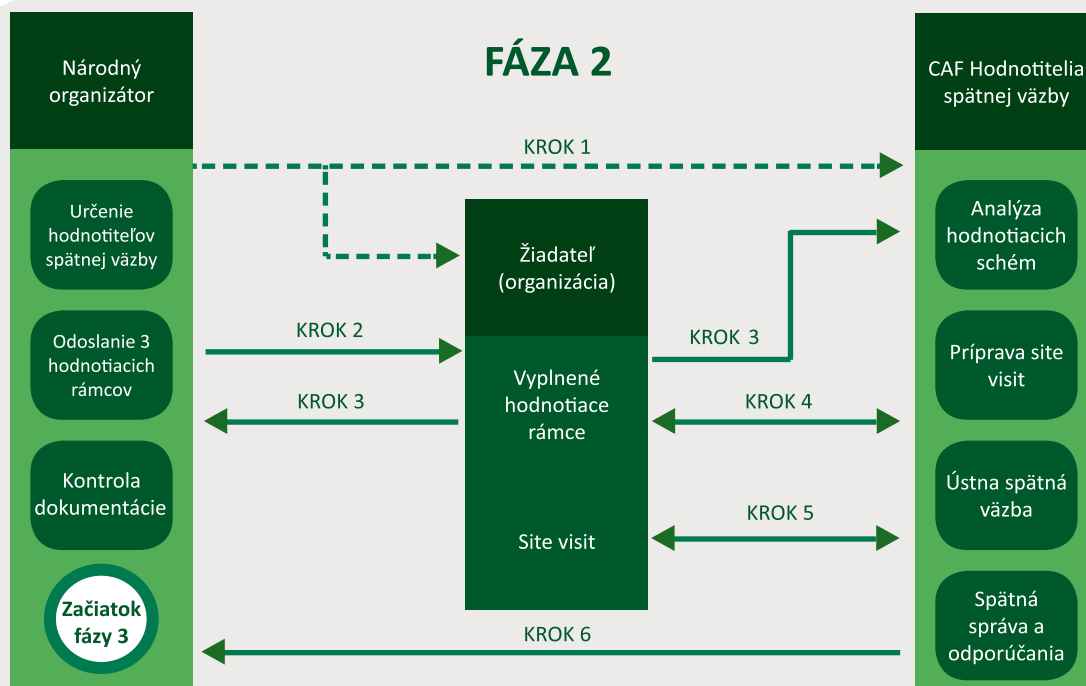
Žiadateľ pripraví požadované podklady a zašle ich národnému organizátorovi, aby sa mohlo pokračovať v procese hodnotenia CER (Fáza 2).

Fáza 2: Hodnotenie CER

Po tom, čo žiadateľ splní všetky požiadavky prvej fázy, sa v druhej fáze spúšťa samotný proces hodnotenia. Táto fáza pozostáva zo šiestich hlavných krokov a zapája troch hlavných činiteľov:

- organizáciu/žiadateľa,
- národného organizátora,
- hodnotiteľov CER.

Hodnotelia CER sú tými, ktorí budú posudzovať samohodnotenie podľa modelu CAF a jeho vplyv na organizáciu a poskytnú organizácii užitočnú spätnú väzbu.

**KROK 2.1**

NO vymenuje dvoch alebo viacerých hodnotiteľov CER v závislosti od typu, veľkosti a komplexnosti organizácie žiadateľa.

Rôzne aspekty úlohy hodnotiteľov CAF External Feedback Actors sú opísané v nasledujúcej časti.

KROK 2.2

NO následne informuje žiadateľa o vymenovaných hodnotiteľoch a zašle jej tri hodnotiace schémy pre Pilier 1, Pilier 2 a Pilier 3.

Organizácia žiadateľa je vyzvaná, aby vyplnila všetky tri hodnotiace schémy na základe vlastného posúdenia a zaslala ich určeným hodnotiteľom CER a/alebo národnému organizátorovi (v závislosti od národného kontextu a usporiadania):

Hodnotiaca schéma pre proces samohodnotenia;

Hodnotiaca schéma pre proces zlepšovania (Kroky 4 a 5; Krok 6 len pri žiadosti o CAF Excellence Recognition ** a ***);

Hodnotiaca schéma úrovne zrelosti TQM.

KROK 2.3

NO overí úplnosť a súlad doručenej dokumentácie (predstavenie organizácie, opis implementácie, samohodnotiaca správa, akčný plán zlepšovania, hodnotiace schémy a následne odovzdá kompletný súbor hodnotiteľom CER.

Hodnotitelia CER analyzujú hodnotiace schémy, ako aj predložené podklady organizácie.

KROK 2.4

Príprava na hodnotenie/site visit:

NO dohodne so žiadateľom termín a harmonogram site visitu.

Site visit môže prebehnúť osobne, online alebo formou kombinovaného prístupu.

KROK 2.5

Minimálna odporúčaná dĺžka site visit je jeden deň. Dĺžka návštevy sa môže upraviť v závislosti od veľkosti a komplexnosti organizácie žiadateľa.

Hodnotitelia CER preverujú, či organizácia implementovala model CAF efektívne:

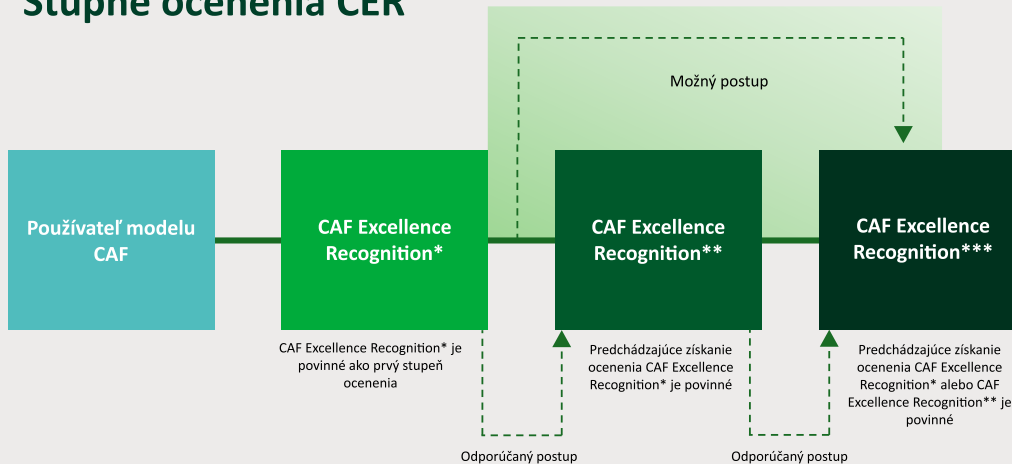
- Analyzujú kvalitu samohodnotenia, pričom používajú odpovede z hodnotiacich rámcov ako usmernenie pre diskusiu (kroky 1 – 3).
- Následne sa diskutuje o zostavovaní, komunikácii a implementácii plánu zlepšovania založenom na odpovediach v hodnotiacom rámci pre proces zlepšovania (kroky 4 a 5) s množstvom osôb zapojených do tohto procesu.
- V prípade stupňov ocenenia CER** a CER*** hodnotitelia diskutujú o výsledkoch plánu zlepšovania a zlepšovacích činnostiach z predchádzajúceho cyklu samohodnotenia a o ich dopade na organizáciu, pričom sa opierajú o hodnotiaci rámec pre proces zlepšovania (krok 6).
- Za účelom hodnotenia rozsahu, v akom bola kultúra TQM implementovaná, budú účastníkmi diskusie rozličné zainteresované strany na základe hodnotiaceho rámca pre úroveň zrelosti TQM.

Hodnotitelia CER poskytnú organizácii úvodné ústne vyjadrenie o svojich zisteniach.

KROK 2.6

Na základe informácií získaných pred a počas site visitu pripraví hodnotiteľ CER do jedného mesiaca spätnú správu. Hodnotiteľ CER predloží túto spätnú správu NO spolu s odporúčaniami o tom, či sa žiadateľ kvalifikoval pre ocenenie CER*, CER** alebo CER*** (šablóna spätnej správy je k dispozícii v Prílohe 4).

Stupne ocenenia CER



Fáza 3: Rozhodnutie/udelenie ocenenia CER

KROK 3.1

NO urobí záverečné rozhodnutie na základe správy/odporúčania hodnotiteľov CER.

KROK 3.2

NO zašle spätnú správu spolu s rozhodnutím žiadateľovi. Žiadateľ sa proti rozhodnutiu nemôže odvolať.

KROK 3.3

V prípade pozitívneho rozhodnutia, obdrží žiadateľ včas ocenenie 'CAF Excellence Recognition*' alebo 'CAF Excellence Recognition**' alebo 'CAF Excellence Recognition***'.

KROK 3.4

Ak organizácia ocenenie získa, zadá informáciu o jeho získaní a dátume jeho udelenia priamo do online európskej databázy používateľov modelu CAF.

Poznámka 1:

Ocenenie CER*, CER**, CER*** vyprší po troch rokoch a môže byť obnovené po novom samohodnotení a novom pláne zlepšovania podľa modelu CAF, po ktorom nasleduje nová žiadosť o hodnotenie CER.

Poznámka 2:

Ak organizácia ocenenie CER nezíska z dôvodu nesplnenia hodnotiacich kritérií, má možnosť opätovne poslať prihlášku po uplynutí minimálnej lehoty troch mesiacov a najneskôr do dvanástich mesiacov od doručenia rozhodnutia. V ostatných prípadoch identifikovaných nedostatkov, ktoré môžu vzniknúť pred realizáciou site visit, počas nej alebo po jej ukončení, pozri časť „Stupne ocenenia a certifikát“ v Prílohe 1.



ČASŤ 3: HODNOTITELIA CER

Hodnotitelia CER zohrávajú kľúčovú úlohu v procese hodnotenia CER. Táto časť opisuje ich úlohy a povinnosti. Okrem toho vysvetľuje aj požadované kompetencie, školenie a Etický kódex správania sa hodnotiteľa.

Úlohy, povinnosti a profil

Hlavnou povinnosťou hodnotiteľov CER v procese hodnotenia CER je:

- zhodnotiť efektívnosť implementáciu modelu CAF prostredníctvom procesu samohodnotenia a činností zlepšovania a preveriť, či organizácia zaviedla hodnoty TQM;
- poskytnúť spätnú správu a návrhy silných stránok a oblastí na zlepšovanie vo vzťahu k procesu implementácie modelu CAF;
- podporiť využívanie modelu CAF v každodennej činnosti organizácie.

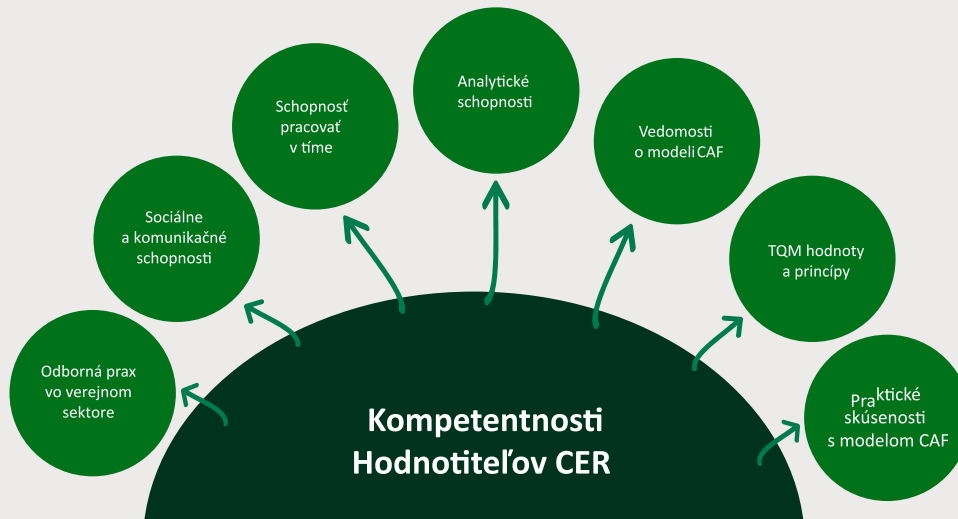
Jedným z cieľov procesu hodnotenia CER je podporiť preskúmanie spolupracovníkmi a bench learning v rámci európskej verejnej správy. Preto sa odporúča, aby boli hodnotiteľmi CER kolegovia a spolupracovníci z verejného sektora.

Vykonávanie činností hodnotiteľa CER si vyžaduje rovnováhu osobných a profesionálnych zručností spojených so záväzkom vykonať hodnotenie načas a vhodným spôsobom. S cieľom realizovať proces hodnotenia CER úplne, musia mať hodnotitelia širokú znalosť a skúsenosti s manažérstvom procesov, rozvojom a zmenami procesov v rámci organizácií verejného sektora. Hodnotitelia CER môžu získať potrebné kompetencie z množstva zdrojov vrátane pracovných skúseností, minulých hodnotení (napr. ako posudzovateľ EFQM), vzdelávania a školenia.

Hodnotiteľ CER musí absolvovať európske alebo národné školenie potrebné na to, aby bol národným organizátorom modelu CAF (v spolupráci s Európskym CAF centrom pri EIPA) uznaný ako hodnotiteľ CER. 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.

Kompetentnosti potrebné na vykonanie hodnotenia CER

Aby mohli hodnotitelia CER vykonávať svoju úlohu, musia disponovať určitými všeobecnými vedomosťami a zručnosťami. Špecifické vedomosti hodnotiteľov CER sa môžu líšiť podľa rozličného typu sektora a/alebo organizácií. Kompetentnosti sú znázornené v nasledujúcej schéme.



Konkrétnejšie možno tieto kompetentnosti opísať nasledovne:

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 CER musí mať skúsenosti s implementáciou modelu CAF model a/alebo inými modelmi TQM.

Znalosť základných princípov a hodnôt TQM

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

Prehľad a znalosť rozličných typov organizácií verejnej správy a ich rozličných požiadaviek a potrieb

Hodnotiteľ CER musí pochopiť rozličné požiadavky a potreby s ohľadom na implementáciu samohodnotenia a zlepšovania. Hodnotiteľ CER nepoužíva príklady a postupy obsiahnuté v materiáloch o procese hodnotenia CER 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.

Dobré interpersonálne zručnosti a schopnosť efektívnej komunikácie

Hlavnou povinnosťou hodnotiteľa CER je poskytnúť presnú a motivujúcu spätnú väzbu, ktorá podporí organizáciu v pokračovaní nadšenia v holistickom a systematickom rozvoji kvality prostredníctvom modelu CAF. Hodnotiteľ CER by mal mať zručnosti a kompetencie, aby sa zabezpečilo, že proces hodnotenia CER 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 CER)

Pri kontakte a práci so žiadateľom v kontexte hodnotenia CER sa musí hodnotiteľ CER správať kolegiálne, zdieľať pracovné zaťaženie a pôsobiť komplementárnym spôsobom.

Etický kódex a správanie sa hodnotiteľov CER

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

Hodnotitelia CER 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

Hodnotitelia CER musia dodržiavať dostatočnú nezávislosť a vždy poskytnúť primeranú, efektívnu a správnu spätnú väzbu organizácii žiadateľa. To zahŕňa dodržanie nestrannosti a zdržanie sa predsudkov.

Osobná príležitosť alebo prospech

Hodnotitelia CER nesmú mať minulé alebo súčasné väzby (finančné alebo iného druhu) na organizáciu žiadateľa, ktoré by mohli ovplyvniť spätnú väzbu a proces hodnotenia.

Konflikt záujmov

Hodnotitelia CER musia identifikovať a vyhnúť sa súčasným, potenciálnym alebo vnímaným konfliktom záujmov vo vzťahu k organizácii žiadateľa, ktorý by mohol spochybniť ich nezávislosť ako hodnotiteľov. Akýkoľvek identifikovaný konflikt záujmov musí byť predmetom pozornosti národného korešpondenta modelu CAF alebo delegovanej organizácie.

Konfliktom záujmov môže byť napríklad fakt, že hodnotiteľ CER bol alebo je zamestnancom organizácie alebo je zamestnaný organizáciou, ktorá je v konflikte záujmov s organizáciou žiadateľa. Ďalej sa nesmie hodnotiteľ CER zúčastniť poskytnutia spätnej väzby organizáciám, v ktorých sa zúčastňoval na implementácii modelu CAF (a tak hodnotiť svoju vlastnú prácu).

Zdvorilosť a rešpekt

Hodnotitelia CER sa musia vždy prezentovať zdvorilým a rešpektujúcim spôsobom, napr. reagovať promptne na požiadavku na informáciu, byť presný a nezapájať sa do aktivít, ktoré by mohli hodnotiteľovi CER, procesu hodnotenia CER alebo modelu CAF priniesť zlú povesť.

Usilovnosť

Hodnotitelia CER sa musia 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 procesu hodnotenia CER sú predmetom tajomstva a nesmú byť diskutované alebo zneužitá pre tretie strany (okrem zamestnancov ÚNMS SR ako národného organizátora zodpovedných za udelenie ocenenia CER).

Pozitívny prístup

Hodnotitelia CER musia podporiť entuziazmus a motiváciu v organizácii.

Príloha 1: Stupne ocenenia CER

Proces hodnotenia CER podľa modelu CAF zahŕňa tri stupne ocenenia a jeden stupeň, ktorý preukazuje používanie modelu CAF. Cieľom týchto stupňov ocenenia je identifikovať a vyzdvihnúť organizácie, ktoré dokážu preukázať vyššiu mieru zrelosti pri implementácii modelu CAF v rámci samohodnotenia, efektívne manažérstvo plánu zlepšovania a súvisiacich opatrení, a tým aj pokročilejšiu implementáciu princípov TQM.

Proces v súčasnosti zahŕňa tieto stupne ocenenia:

Používateľ modelu CAF

Tento stupeň je určený na uznanie organizácií, ktoré preukázali efektívne používanie modelu CAF prostredníctvom realizovaného samohodnotenia a vypracovania plánu zlepšovania. Národný organizátor vydáva certifikát po jednoduchom overení súladu a úplnosti správy zo samohodnotenia a plánu zlepšovania.

CAF Excellence Recognition*

Tento stupeň je určený pre organizácie, ktoré dokážu preukázať efektívne používanie modelu CAF prostredníctvom realizácie samohodnotenia a definovania a implementácie plánu zlepšovania a činností s preukázateľnou pridanou hodnotou. Pre tento stupeň a pre Pilier 2 musí organizácia žiadateľa preukázať, že činnosti v pláne zlepšovania už boli reálne zahájené. Úplné dokončenie/zrealizovanie plánu ani jeho výsledky nie sú požadované ani hodnotené. V prípade princípov zrelosti TQM sa vyžaduje, aby organizácia dosiahla minimálne úroveň iniciácie (I) vo všetkých ôsmich princípoch.

Pre bližšiu špecifikáciu požiadaviek pozri prílohy 2.1, 2.2, 2.3 a prílohu 3.

Získanie stupňa CER* je povinné pre všetky organizácie žiadateľov, ktoré o hodnotenie CER žiadajú prvýkrát. Zároveň je získanie stupňa CER* podmienkou pre získanie vyšších stupňov ocenenia.

CAF Excellence Recognition**

Tento stupeň je určený pre organizácie, ktoré dokážu preukázať realizáciu plánu zlepšovania a činností až po ich dokončenie a dosiahnutie výsledkov. Zrelosť v oblasti TQM sa hodnotí do väčšej hĺbky a sú požadované vyššie úrovne zrelosti.

Podmienkou podania prihlášky o CER** je predchádzajúce získanie ocenenia CER*.

Pre bližšiu špecifikáciu požiadaviek pozri prílohy 2.1, 2.2, 2.3 a prílohu 3.

CAF Excellence Recognition***

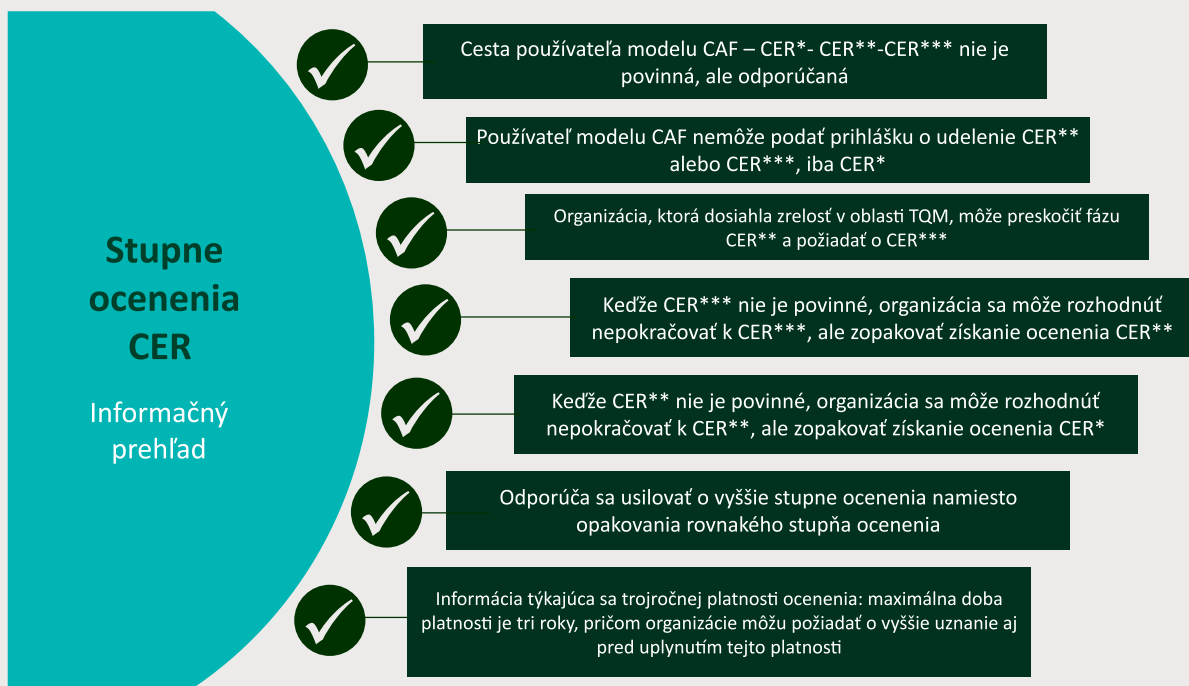
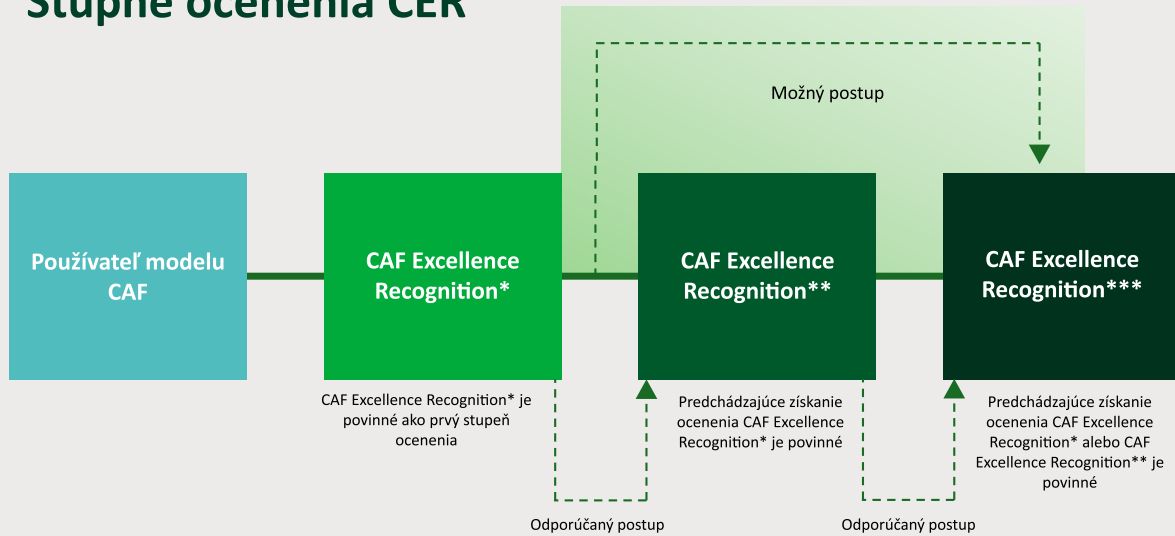
Tento stupeň je určený pre organizácie, ktoré dokážu preukázať vysokú úroveň zrelosti pri implementácii modelu CAF a princípov TQM. Zrelosť TQM sa hodnotí do hĺbky a sú požadované vyššie úrovne zrelosti.

Podmienkou podania prihlášky o CER*** je predchádzajúce získanie ocenenia CER*.

Pre bližšiu špecifikáciu požiadaviek pozri prílohy 2.1, 2.2, 2.3 a prílohu 3.

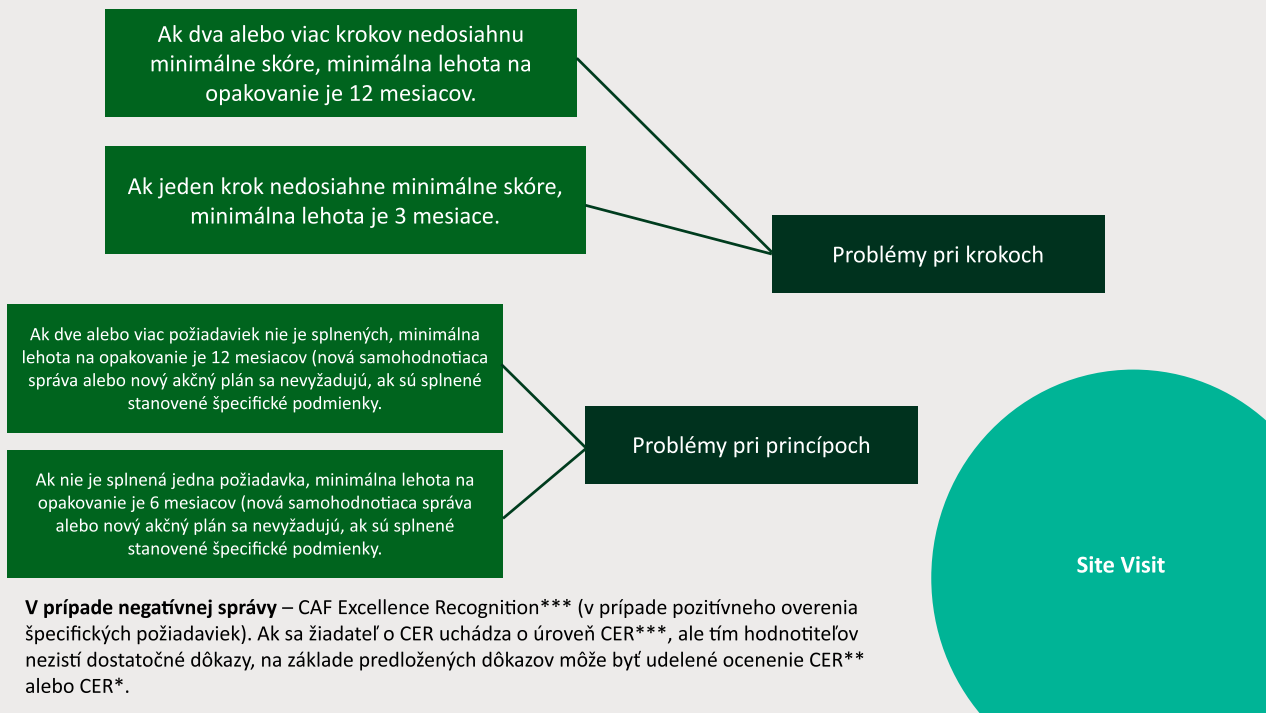
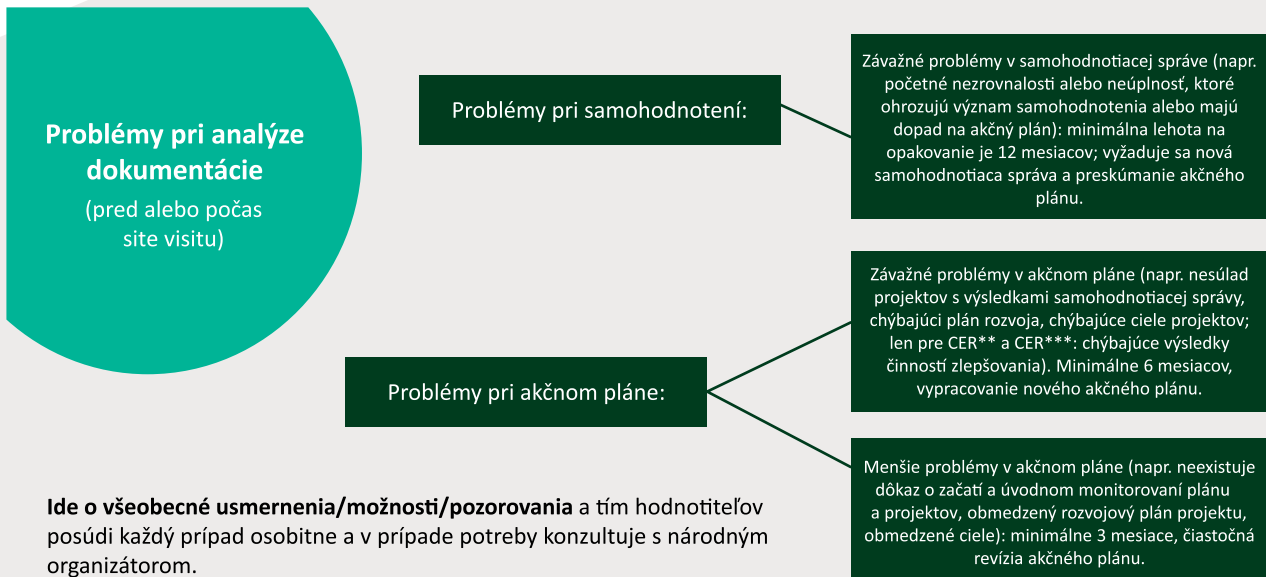
V nasledujúcej časti je znázornená postupnosť ocenení CAF Excellence Recognition, ako aj pravidlá udeľovania certifikátov ocenenia v prípade pozitívneho alebo negatívneho posúdenia zo strany hodnotiteľov CER.

Stupne ocenenia CER



Môže sa tiež stať, že hodnotitelia CER identifikujú v rámci hodnotenia určité aspekty, ktoré nezodpovedajú požadovanej úrovni a nemôžu okamžite odporučiť udelenie ocenenia.

Možné zistené nedostatky, minimálne časové rozhranie a podmienky pre opakovanie hodnotenia v rámci posúdenia CER sú uvedené v nasledujúcej tabuľke, ako aj znázornené vo vizualizácii možných problémových situácií.



Uvedené podmienky platia pre stupne ocenenia CER*, CER** a CER***

Príloha 2.1: Hodnotiaci rámec pre Pilier 1

Fáza samohodnotenia



Nasledujúci hodnotiaci rámec zahŕňa otázky týkajúce sa prvých troch krokov Pilieru 1, ktoré sú zamerané na plánovanie a implementáciu samohodnotenia.

Používa sa hodnotiteľmi CER bez ohľadu na požadovaný stupeň ocenenia. Východiskom rámca je Desiat krokov na zlepšenie organizácie s modelom CAF, ako sú definované v modeli CAF. Činnosti každého kroku boli prispôsobené a rozšírené berúc do úvahy poznatky získané z praktických skúseností na európskej úrovni.

Hodnotiacia stupnica

Hodnotiacia stupnica má päť úrovní.

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.

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 efektívnym spôsobom
5	Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom

Dôkaz: definícia

Spektrum rôznych hmatateľných a nehmateľných dokumentov/faktov/informácií poskytnutých počas site visitu.

Krok 1: Rozhodnite sa, ako budete plánovať, organizovať a komunikovať samohodnotenie					
Úroveň	1	2	3	4	5
Činnosti					
1.1. Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu týkajúce sa cieľov, vypracujte plán riadenia projektu (napr. zodpovednosti, časový harmonogram, zdroje, školenie, panel bodového hodnotenia) a určte rozsah vykonania samohodnotenia (napr. či samohodnotenie a zloženie CAF tímu pokrýva celú organizáciu alebo len jej časti/ organizačné jednotky/ oddelenia).	Neexistuje žiadny dôkaz o rozhodnutí prijatom v konzultácii s manažmentom a ďalšími zainteresovanými stranami, ani o definovaní rozsahu a zapojení manažmentu na začiatku procesu. Neexistuje žiadny dôkaz o existencii plánu riadenia projektu. Neexistuje jasná definícia rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu.	Existuje nejaký dôkaz o prijatom rozhodnutí, avšak s obmedzenými dokazmi o konzultácii s manažmentom a ďalšími zainteresovanými stranami. Plán riadenia projektu je neúplný alebo nejasný. Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu nie je jasné.	Existuje dôkaz o formálnom rozhodnutí zo strany manažmentu, prijatom v konzultácii s manažmentom a ďalšími zainteresovanými stranami. Plán riadenia projektu nie je úplne podrobne spracovaný alebo je čiastočne nejasný. Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu je jasne formulované.	Existuje jasný dôkaz o formálnom rozhodnutí zo strany manažmentu, prijatom v konzultácii s organizáciou a ďalšími zainteresovanými stranami. Plán riadenia projektu je podrobne spracovaný a logicky usporiadaný. Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu je jasné a ciele sú jednoznačne definované.	Existuje silný dôkaz o formálnom rozhodnutí zo strany manažmentu, do ktorého bola zapojená organizácia aj zainteresované strany. Plán riadenia projektu je podrobne vypracovaný vo všetkých oblastiach; jeho prepojenosť a vnútorná logika odráža dôkladný prístup. Odôvodnenie výberu rozsahu samohodnotenia / zloženia CAF tímu je jasné a ciele sú jednoznačne definované, s ohľadom na kontinuitu a budúce príležitosti.
1.2. Vymenujte metódu/garanta a určte zloženie CAF tímu (na základe vopred stanovených kritérií, ako sú znalosť organizácie a odborné kompetencie) a stanovte úlohu manažmentu v procese samohodnotenia.	Neexistuje žiadny dôkaz o určení zloženia CAF tímu. Chýba formálne vymenovanie metodika CAF tímu. Chýba vymedzenie úlohy manažmentu v procese samohodnotenia.	Neexistuje formalizované určenie zloženia CAF tímu a/alebo vymenovanie metodika CAF, vrátane vopred stanovených kritérií pre ich výber. Úloha manažmentu v procese samohodnotenia nie je jednoznačne definovaná.	Existuje dôkaz o prerozdelení úloh, definovaní zloženia CAF tímu a vymenovaní metodika zo strany manažmentu, avšak existuje len obmedzený dôkaz o použití kritérií pri výbere členov CAF tímu a pri vymenovaní metodika. Úloha manažmentu v procese samohodnotenia je definovaná, ale nie sú zohľadnené súvisiace príležitosti a riziká.	Existuje jasný dôkaz o prerozdelení úloh, definovaní zloženia CAF tímu a vymenovaní metodika zo strany manažmentu, pričom sú zohľadnené kritériá ako reprezentatívnosť a znalosť organizácie a modelu CAF. Úloha manažmentu v procese samohodnotenia je jasne definovaná, pričom sú zohľadnené súvisiace riziká a príležitosti.	Existuje silný dôkaz o formalizovanom prerozdelení úloh zo strany manažmentu, vrátane definovania zloženia CAF tímu a vymenovania metodika na základe kritérií ako reprezentatívnosť, znalosť organizácie a modelu CAF a preukázaných vodcovských schopností. Úloha manažmentu v procese samohodnotenia je jasne a formálne vyhodnotená a definovaná, so zohľadnením súvisiacich rizík a príležitostí.

1.3. Vytvorte a implementujte interný a externý komunikačný plán pre všetky fázy/ kroky implementácie modelu CAF, vrátane komunikácie o pokroku pri realizácii plánu/činnosti zlepšovania, so zapojením relevantných zainteresovaných strán – s osobitným dôrazom na zamestnancov organizácie.	Neexistuje žiadny dôkaz o komunikačnom pláne.	Existuje nejaký dôkaz o komunikačnom pláne, ale tento plán pokrýva iba niektoré fázy procesu implementácie modelu CAF alebo nezohľadňuje všetky interné a externé zainteresované strany.	Existuje niejaký dôkaz o komunikačnom pláne, ale tento plán pokrýva iba niektoré fázy procesu implementácie modelu CAF, ktorý zahŕňa hlavné zainteresované strany, avšak plán nie je plne štruktúrovaný (napr. chýba určenie zodpovedností, zdrojov, časového harmonogramu).	Existuje dôkaz o komunikačnom pláne pre jednotlivé fázy implementácie modelu CAF, ktorý zahŕňa hlavné zainteresované strany, avšak plán nie je plne štruktúrovaný (napr. chýba určenie zodpovedností, zdrojov, časového harmonogramu).	Existuje jasný dôkaz o komunikačnom pláne pre jednotlivé fázy implementácie modelu CAF, ktorý zahŕňa všetky relevantné zainteresované strany.	Existuje silný dôkaz o komunikačnom pláne pre jednotlivé fázy implementácie modelu CAF, ktorý je v súlade s plánmi a stratégiami organizácie. Komunikačný plán je jasne štruktúrovaný a obsahuje určenie zodpovedností, zdrojov, časového harmonogramu a mechanizmov monitorovania. Komunikácia je zameraná na všetky interné a externé zainteresované strany a jasne počíta s ich zapojením.
--	---	--	--	--	---	---

Krok 2: Zabezpečte informačné/školiace aktivity a pripravte proces samohodnotenia

Úroveň	1	2	3	4	5
Činnosti					
2.1 Zorganizujte informačné/školiace aktivity pre vodcov a manažérov (vrcholových a stredných) na podporu vlastného záväzku, a v prípade potreby aj pre externé zainteresované strany.	Neexistuje žiadny dôkaz o informáciách/školeniach pre vodcov, manažérov a zamestnancov.	Existuje nejaký dôkaz o realizácii informačných/školiacich aktivít pre vodcov/manažérov a zamestnancov, avšak tieto aktivity nepokrývajú všetky relevantné aspekty (napr. model CAF, proces samohodnotenia).	Existuje dôkaz o realizácii informačných/školiacich aktivít pre vodcov/manažérov a zamestnancov, a v prípade potreby aj pre externé zainteresované strany.	Existuje jasný dôkaz o realizácii informačných/školiacich aktivít pre vodcov/manažérov, zamestnancov a relevantné externé zainteresované strany.	Existuje silný dôkaz o dobre naplánovaných informačných/školiacich aktivitách pre vodcov/manažérov, zamestnancov a externé zainteresované strany. Informačné/školiace aktivity sú organizované so zohľadnením rôznych aspektov (napr. model CAF, proces samohodnotenia, ukazovatele), na základe vyhodnotenia rozdielnych potrieb.
		Informačné/školiace aktivity sú čiastočne zamerané na podporu povedomia, vlastného záväzku.	Informačné/školiace aktivity sú čiastočne zamerané na podporu povedomia, vlastného záväzku.	Informačné/školiace aktivity sú zamerané na podporu povedomia, vlastného záväzku na každej úrovni.	Informačné/školiace aktivity sú jasne zamerané na podporu povedomia, vlastného záväzku na každej úrovni.

2.2 Vyškóľte členov CAF tímu v oblasti modelu CAF: ciele, úlohy, kritériá, fázy, metodika, stanovenie priorit, plánovanie činností, implementácia a použitie panelu bodového hodnotenia.	Neexistuje žiadny dôkaz o školení CAF tímu.	Existuje žiadny dôkaz o uskutočnení školenia, ale nie kompletne s ohľadom na plán, alebo je neprimeraný k potrebám členov CAF tímu.	Existuje dôkaz o uskutočnení školenia. Školenie pokrýva kľúčové prvky plánu a je primerané k potrebám členov CAF tímu.	Existuje jasný dôkaz o uskutočnení školenia, ktoré pokrýva všetky prvky plánu a je primerané k potrebám členov CAF tímu.	Existuje silný dôkaz o uskutočnení školenia, ktoré pokrýva všetky prvky plánu. Členovia CAF tímu sú primerane vyškolení podľa špecifických potrieb každého člena. Školenie je úplné a primerané z hľadiska obsahu, účasti, časového harmonogramu a použitých nástrojov/školiciteľov. Účinnosť školenia bola pozitívne overená.
2.3 Pripravte samohodnotenie zabezpečením prístupu CAF tímu k relevantným informáciám a dokumentom potrebným pre samohodnotenie podľa modelu CAF.	Neexistuje žiadny dôkaz o tom, že by boli relevantné dokumenty a informácie pre samohodnotenie zozbierané a sprístupnené CAF tímu.	Existuje obmedzený dôkaz o tom, že by boli dokumenty zozbierané a sprístupnené CAF tímu, alebo dokumenty nepokrývajú dostatočne potrebné informácie pre všetky kritériá modelu, kľúčové procesy a výsledky organizácie.	Existuje dôkaz o tom, že dokumenty a informácie pre samohodnotenie sú zozbierané a sprístupnené CAF tímu. Dokumenty pokrývajú väčšinu potrebných informácií pre kritériá modelu, kľúčové procesy a výsledky organizácie.	Existuje jasný dôkaz o tom, že dokumenty a informácie pre samohodnotenie sú zozbierané a sprístupnené CAF tímu. Dokumenty pokrývajú všetky informácie pre kľúčové procesy a výsledky organizácie.	Existuje silný dôkaz o tom, že dokumenty a informácie pre samohodnotenie sú zozbierané a sprístupnené CAF tímu. Dokumenty pokrývajú všetky kritériá modelu CAF a všetky relevantné procesy/ projekty a výsledky. Poskytujú informácie o plánovaných činnostiach (P), ich realizácii (D), overení (C) a zlepšovaní (A) vo všetkých oblastiach.

Krok 3: Vykonať samohodnotenie.

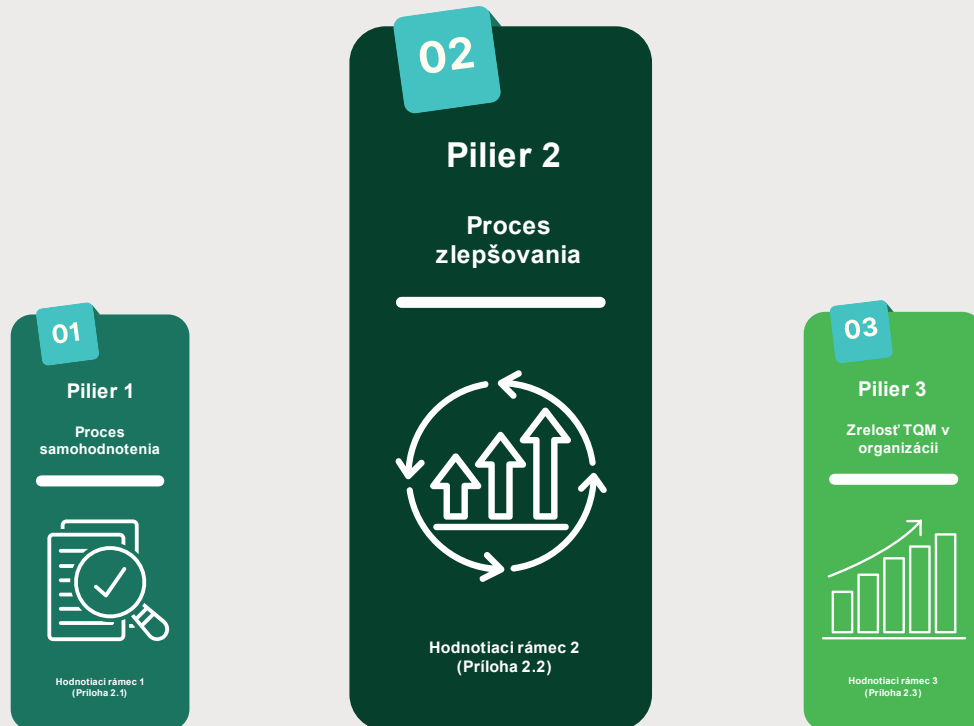
Úroveň	1	2	3	4	5
Činnosti	Neexistuje žiadny dôkaz o tom, že by samohodnotenie viedlo k vypracovaniu zoznamu silných stránok, oblastí pre zlepšovanie a k bodovému hodnoteniu pripravenom členmi CAF tímu, alebo tieto výstupy nepokrývajú všetky kritériá modelu CAF.	Existuje žiadny dôkaz o realizácii samohodnotenia, pričom členovia CAF tímu poskytli individuálne vstupy s nejakými názorami 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 realizácii samohodnotenia, pričom členovia CAF tímu poskytli individuálne vstupy so silnými stránkami, oblastami pre zlepšovanie a/alebo bodovým hodnotením pre každé subkritérium modelu CAF, ale ich prepojenie s relevantnými údajmi, faktami a dôkazmi nie je jasné.	Existuje jasný dôkaz o realizácii kompletneho samohodnotenia, pričom všetci členovia CAF tímu poskytli individuálne vstupy so silnými stránkami, oblastami pre zlepšovanie a bodovým hodnotením pre každé subkritérium modelu CAF; ich prepojenie s relevantnými údajmi, faktami a dôkazmi je jasné.	Existuje silný dôkaz o hĺbkovej realizácii samohodnotenia, pričom všetci členovia CAF tímu poskytli individuálne vstupy s podrobnými a adekvátnymi silnými stránkami, oblastami pre zlepšovanie a bodovým hodnotením pre každé subkritérium; ich prepojenie s relevantnými údajmi, faktami a dôkazmi je jasné. Individuálne vstupy sú dostatočne podrobné na podporu analýz a identifikáciu zlepšovacích opatrení.

<p>3.2 Zhrmaždíte individuálne vstupy zo samohodnotenia a pripravte konsenzus stretnutia tak, aby boli zabezpečené všetky podmienky pre úspešný priebeh.</p>	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o zhromaždení individuálnych vstupov zo samohodnotenia ani o príprave konsenzus stretnutia.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o zhromaždení i individuálnych vstupov, ale žiadna ich analýza použitá pre účely konsenzus stretnutia. Existuje len obmedzený dôkaz o príprave na konsenzus stretnutia.</p>	<p>Existuje dôkaz o zhromaždení individuálnych vstupov a ich analýze pre účely konsenzus stretnutia. Konsenzus stretnutia je plánovaný. Existuje nejaký dôkaz o príprave na konsenzus stretnutia, vrátane definovania úloh a prístupu.</p>	<p>Existuje jasný dôkaz o zhromaždení, zoskupení a analýze individuálnych vstupov pre konsenzus stretnutia. Existuje jasný dôkaz o príprave na konsenzus stretnutie (napr. časový harmonogram, úlohy, dostupnosť relevantných dokumentov).</p>	<p>Existuje silný dôkaz o zhromaždení, zoskupení a analýze individuálnych vstupov ako základ pre konsenzus stretnutie. Je evidentná detailná príprava na konsenzus stretnutie (časový harmonogram, úlohy, dostupnosť relevantných dokumentov, pravidlá a kritériá na vedenie konsenzus stretnutia).</p>
<p>3.3 Zrealizujte konsenzus stretnutie, dosiahnite konsenzus o silných stránkach, oblastiach pre zlepšovanie, návrhoch na zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium.</p>	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o uskutočnení konsenzus stretnutia za účasti CAF tímu a o doskusiach a konsenze o silných stránkach, oblastiach pre zlepšovanie, návrhoch na zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o uskutočnení konsenzus stretnutia, ale nie je jasný dôkaz o analýze všetkých prvkov (silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium); neexistuje jasný dôkaz o dosiahnutí finálneho konsenzu.</p>	<p>Existuje dôkaz o uskutočnení konsenzus stretnutia, s analýzou všetkých prvkov (silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium), ako aj so zdokumentovanou diskusiou a zaznamenaním odlišných stanovísk. Konsenzus je formálne zdokumentovaný.</p>	<p>Existuje jasný dôkaz o uskutočnení konsenzus stretnutia s podrobnou analýzou všetkých prvkov (silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium). Odlišné stanoviská účastníkov sú zaznamenané spolu s ďalšími užitočnými informáciami pre nasledujúce fázy. Konsenzus je formálne zdokumentovaný.</p>	<p>Existuje jasný dôkaz o uskutočnení konsenzus stretnutia s podrobnou analýzou všetkých prvkov (silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie a bodovom hodnotení pre každé subkritérium). Odlišné stanoviská účastníkov sú zaznamenané spolu s ďalšími užitočnými informáciami pre nasledujúce fázy. Konsenzus je formálne zdokumentovaný.</p>
<p>3.4 Pripravte samohodnotiacu správu obsahujúcu samohodnotenie pre každé subkritérium: silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie a bodovom hodnotení.</p>	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o záverečnej samohodnotiacej správe vypracovanej podľa výsledkov konsenzus stretnutia alebo záverečnej správy nie je úplná pre každé subkritérium.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o záverečnej samohodnotiacej správe vypracovanej podľa výsledkov konsenzus stretnutia alebo záverečnej správy nie je úplná alebo konzistentná pre: silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, bodovom hodnotení pre každé subkritérium.</p>	<p>Záverčná samohodnotiacu správu vypracovaná podľa výsledkov konsenzus stretnutia je úplná (silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie, bodovom hodnotení) a väčšinou konzistentná s modelom a čiastočne vhodná na identifikáciu potrieb zlepšovania.</p>	<p>Záverčná samohodnotiacu správu vypracovanú podľa výsledkov konsenzus stretnutia je úplná (silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie, bodovom hodnotení), jasná, konzistentná s modelom a vhodná na identifikáciu potrieb zlepšovania.</p>	<p>Záverčná samohodnotiacu správu vypracovanú podľa výsledkov konsenzus stretnutia je úplná (silné stránky, oblasti pre zlepšovanie, návrhy na zlepšovanie, bodovom hodnotení), jasná, konzistentná s modelom a vo veľkej miere vhodná na identifikáciu potrieb zlepšovania. Návrhy na možné zlepšovanie sú jasne uvedené.</p>
<p>3.5 Predložte záverečnú samohodnotiacu správu vedeniu organizácie a zabezpečte jej schválenie.</p>	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o predložení a prediskutovaní záverečnej samohodnotiacej správy vedeniu organizácie.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o predložení záverečnej samohodnotiacej správy vedeniu organizácie, ale neexistuje dôkaz o prediskutovaní výsledkov správy na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach.</p>	<p>Existuje dôkaz o predložení a prediskutovaní záverečnej samohodnotiacej správy s vedením organizácie na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach. Záverečná správa je formálne schválená vedením.</p>	<p>Existuje jasný dôkaz o predložení záverečnej samohodnotiacej správy vrcholovému vedeniu organizácie. Správa bola predložená a prediskutovaná na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach s podrobnou analýzou silných stránok a oblastí pre zlepšovanie. Bola vykonaná prvé hodnotenie možných zlepšení. Záverečná správa je formálne schválená vedením.</p>	<p>Existuje silný dôkaz o predložení záverečnej samohodnotiacej správy vrcholovému vedeniu organizácie. Správa bola predložená a prediskutovaná na formálnych a zdokumentovaných zasadnutiach s podrobnou analýzou silných stránok a oblastí pre zlepšovanie. Bola vykonaná prvé hodnotenie možných zlepšení. Záverečná správa je formálne schválená vedením.</p>

Príloha 2.2: Hodnotiaci rámec pre Pilier 2

Fáza plánu zlepšovania

Hodnotiaci rámec zahŕňa kroky Pillieru 2.



Krok 6 sa zameriava na ukončenie projektov, ich výsledky a súvisiacu pridanú hodnotu pre organizáciu².

Hodnotiaca stupnica

Hodnotiaca stupnica má päť úrovní.

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 pred a počas site visitu.

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 efektívnym spôsobom
5	Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom

² Krok 6 sa vzťahuje na hodnotenie stupňov ocenenia CER** a CER***.

Krok 4: Zostavte plán zlepšovania založený na samohodnotiacej správe					
Úroveň	1	2	3	4	5
Činnosti					
4.1. Zhrmažďite a konkretizujte všetky návrhy na zlepšovacie činnosti vrátane návrhov naformulovaných počas samohodnotenia.	Neexistuje žiadny dôkaz o zhromažďovaní návrhov a návrhov na zlepšovacie činnosti.	Existuje nejaký dôkaz o zhromažďovaní návrhov na zlepšovacie činnosti, ale bez kompletnej analýzy výsledkov samohodnotenia a/alebo bez zapojenia podstatných pozícií/funkcií.	Existuje dôkaz o zhromažďovaní návrhov na zlepšovacie činnosti pre výsledky samohodnotenia a od podstatných pozícií/funkcií berúc do úvahy návrhy naformulované počas samohodnotenia.	Existuje jasný dôkaz o zhromažďovaní návrhov na zlepšovacie činnosti pre všetky relevantné pozície/funkcie berúc do úvahy návrhy naformulované počas samohodnotenia.	Existuje dôkaz o zhromažďovaní návrhov na zlepšovacie činnosti pre všetky relevantné pozície/funkcie berúc do úvahy návrhy naformulované počas samohodnotenia. Návrhy sú založené na detailnej a zdokumentovanej analýze so zapojením relevantných zainteresovaných strán. (stretnutia, atď.)
4.2 Stanovte priority zlepšovacích návrhov/činností s ohľadom na strategické ciele organizácie, dopadu na zainteresované strany, vnútorného dopadu, jednoduchosti implementácie a potrebných zdrojov.	Neexistuje žiadny dôkaz o stanovení priorit činností zlepšovania, ale kritériá nie sú jasné a jednotné.	Existuje nejaký dôkaz o stanovení priorit činností zlepšovania na základe definovaných a jednotných kritérií.	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 ciele organizácie 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 hodnotenie sú zdokumentované, berúc do úvahy kvantitatívny vplyv na stratégiu, ciele organizácie a realizovateľnosť činností zlepšovania.
4.3 Vypracujte návrh akčného plánu zlepšovania s rozpracovaním cieľov/ukazovateľov, zodpovednosť a zlepšovaní v postupe realizácie plánu projektu.	Neexistuje žiadny dôkaz o akčnom pláne zlepšovania alebo pláne zlepšovania nedefinuje hlavné fázy činnosti.	Existuje dôkaz o akčnom pláne zlepšovania založenom na cykle PDCA, ale bez kompletnej definície cieľov alebo zodpovednej realizácie alebo postupu projektu.	Existuje dôkaz o akčnom pláne zlepšovania založenom na cykle PDCA, ale bez kompletnej definície cieľov alebo zodpovednej realizácie alebo postupu projektu.	Existuje jasný dôkaz o štruktúrovanom akčnom pláne zlepšovania pre vybrané činnosti založenom na cykle PDCA s kompletnou definíciou cieľov, zodpovednosti, zdrojov, obdobia realizácie, opatrení na zmiernenie rizík a postupu projektu.	Existuje silný dôkaz o štruktúrovanom akčnom pláne zlepšovania pre vybrané činnosti založenom na cykle PDCA s podrobnou definíciou cieľov, zodpovednosti, zdrojov, obdobia realizácie, opatrení na zmiernenie rizík a postupu projektu. Manažment je plne zodpovedný realizácii celého akčného plánu a prerokúva na zasadnutiach manažmentu.

4.4 Získajte schválenie plánu zlepšovania manažmentom a začleňte ho do bežného procesu strategického plánovania.	Neexistuje žiadny dôkaz o schválení plánu zlepšovania a/alebo o prepojení akčného plánu zlepšovania so strategickým plánovaním organizácie.	Existuje dôkaz o schválení plánu zlepšovania a jeho integrácii do strategického plánu organizácie (napr. časový harmonogram, zdroje, vplyv činnosti na strategické ciele).	Existuje dôkaz o schválení plánu zlepšovania a jeho integrácii do strategického plánu organizácie (napr. časový harmonogram, zdroje, vplyv činnosti na strategické ciele).	Existuje jasný dôkaz o schválení plánu zlepšovania a integrácii akčného plánu zlepšovania do strategického plánu organizácie (napr. časový harmonogram, zdroje, vplyv činnosti na strategické ciele, kontroly a preskúmania, ako súčasť strategického plánovania a kontroly).	Existuje silný dôkaz o schválení plánu zlepšovania a integrácii akčného plánu zlepšovania do strategického plánu organizácie (napr. časový harmonogram, zdroje, vplyv činnosti na strategické ciele, kontroly a preskúmania, zapojenie vodcov); akčný plán zlepšovania je formalizovaný ako súčasť strategického plánovania a kontroly.
--	---	--	--	---	---

Krok 5: Definujte, realizujte a monitorujte zlepšovacie činnosti.

Úroveň	1	2	3	4	5
Činnosti					
5.1 Zadefinujte vlastništvo celého plánu zlepšovania a zlepšovacích činností partíci-patívnym prístupom.	Neexistuje žiadny dôkaz o zadefinovaní vlastništva činností a/alebo projektov zlepšovania.	Existuje nejaký dôkaz o zadefinovaní vlastništva činností a/alebo projektov zlepšovania, ale úroveň alebo konzistentnosť rolí nie je preukázaná. Zapojenie a účasť na projektoch sú obmedzené. Existuje obmedzený dôkaz o transparentnosti a delegovaní zodpovednosti.	Existuje dôkaz o zadefinovaní a komunikovaní vlastništva činností a projektov zlepšovania. Úroveň pridelených zodpovedností je primeraná a úlohy vlastníkov sú v súlade s aktivitami, ktoré sa majú dosiahnuť. Zapojenie a účasť na projektoch sú primerané.	Existuje dôkaz o zadefinovaní vlastništva činností a projektov zlepšovania. Vlastništvo je komunikované s cieľom zabezpečiť transparentnosť a delegovanie zodpovednosti. Úroveň pridelených zodpovedností je primeraná a úlohy vlastníkov sú v súlade s aktivitami, ktoré sa majú dosiahnuť. Na projektoch je výrazné zapojenie a účasť.	Existuje silný dôkaz o zadefinovaní vlastništva pre celý plán zlepšovania a každé jednotlivé projekty a činnosti na vhodnej úrovni a v súlade s aktivitami, ktoré sa majú dosiahnuť. Delegovanie zodpovednosti je formálne zadefinované a komunikované všetkým dotknutým zainteresovaným stranám s cieľom zabezpečiť transparentnosť, zapojenie a spoluprácu.
5.2 Zadefinujte podrobné zlepšovacie činnosti a ciele, stanovte spôsoby merania a hodnotenia výkonnosti činností a výsledkov.	Neexistuje žiadny dôkaz o podrobných projektových plánoch a cieľoch a/alebo o definovanom monitorovaní.	Existuje nejaký dôkaz o podrobných projektových plánoch, ale nie sú konzistentné alebo úplné (napr. ciele, zodpovednosti, zdroje) a/alebo existuje len obmedzené definovanie monitorovania a hodnotenia.	Existuje dôkaz o podrobných projektových plánoch, ale konzistentnosť nie je preukázaná a/alebo ciele, zodpovednosti, zdroje nie sú úplne definované alebo konzistentné; monitorovanie a hodnotenie nie sú primerane definované.	Existuje dôkaz o podrobných a konzistentných projektových plánoch s definovaním cieľov, zodpovedností a zdrojov; monitorovanie a hodnotenie sú primerane definované a naplánované.	Existuje jasný dôkaz o podrobných a konzistentných projektových plánoch s definovaním fáz, kľúčových cieľov, zodpovedností, zdrojov, plánovaného monitorovania a hodnotenia.

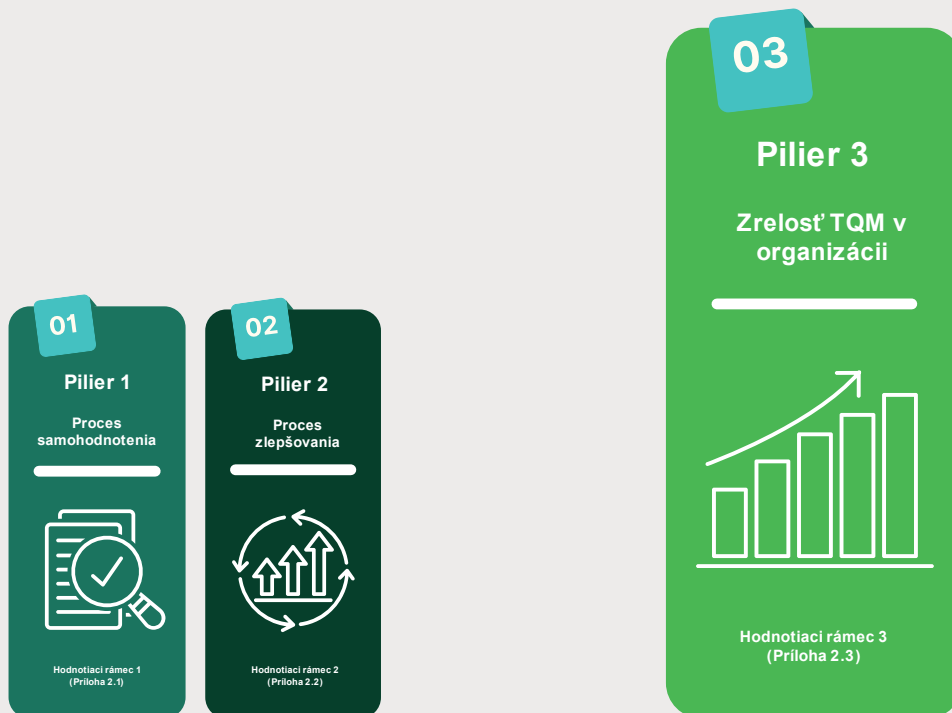
<p>5.3 Implementujte a pravidelne monitorujte plán zlepšovania a zlepšovacie činnosti v súlade s prístupom PDCA (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj) so zapojením zamestnancov a relevantných zainteresovaných strán.</p>	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o implementácii plánu zlepšovania, alebo neboli realizované aspoň dva projekty.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o implementácii plánu zlepšovania, ale sú zjavné nedostatky týkajúce sa napríklad úplnosti, rozsahu zavedenia, kontrol, monitorovania, zmien v plánovaní z dôvodu nedostatku zdrojov alebo zmien priorit. Boli realizované minimálne dva prioritné projekty.</p>	<p>Existuje dôkaz o implementácii a kontrole plánu zlepšovania s úplným prepojením na harmonogram alebo jeho zdokumentovanými odchýlkami od plánovaného harmonogramu. Nie sú zjavné žiadne významné nedostatky týkajúce sa napríklad úplnosti, rozsahu zavedenia, kontrol, monitorovania alebo zmien v plánovaní. Boli realizované minimálne dva prioritné projekty.</p>	<p>Existuje jasný dôkaz o implementácii plánu zlepšovania so štruktúrovanou kontrolou. Plán je v súlade s harmonogramom alebo odchýlky od plánovaného harmonogramu sú limitované a neznížujú úplnosť, rozsah zavedenia, kontroly ani monitorovanie; tieto odchýlky sú analyzované a zdokumentované. Boli realizované minimálne dva prioritné projekty.</p>	<p>Existuje silný dôkaz o implementácii plánu zlepšovania so štruktúrovanou kontrolou. Odchýlky od plánovaného harmonogramu sú riadne analyzované a zdokumentované a sú jasne zamerané na zlepšenie harmonogramu a na zabezpečenie dosiahnutia čo najlepších možných cieľov (ako úplnosť, rozsah zavedenia, kontroly, monitorovanie). Boli realizované minimálne dva prioritné projekty.</p>
---	--	---	--	--	--

Krok 6: Riadte projekty zlepšovania a vyhodnocujte ich výsledky	
Úroveň	Činnosti
1	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o monitorovaní plánu a činnosti zlepšovania. Existujú významné odchýlky od plánu (napr. v oblasti úplnosti alebo času realizácie).</p>
2	<p>Existuje nejaký dôkaz o monitorovaní plánu a činnosti zlepšovania, ale nepokrýva hlavné fázy plánu a činnosti (napr. priebežné kroky, ukončenie projektov, vyhodnotenie výsledkov). Existujú niektoré významné odchýlky v pláne a/alebo činnostiach (týkajúce sa napríklad úplnosti alebo času realizácie).</p>
3	<p>Existuje dôkaz o monitorovaní hlavných fáz implementácie plánu a činnosti zlepšovania (napr. priebežné kroky, ukončenie projektov, vyhodnotenie výsledkov). Neexistujú zásadné odchýlky v pláne a/alebo činnostiach (týkajúce sa napríklad úplnosti alebo času realizácie), ktoré by ovplyvnili celkový úspech plánu.</p>
4	<p>Existuje jasný a zdokumentovaný dôkaz o monitorovaní všetkých hlavných fáz implementácie plánu a činnosti zlepšovania (napr. priebežné kroky, ukončenie projektov, vyhodnotenie výsledkov) s formálnou spätnou väzbou o vývoji a konečných výsledkoch. Existuje dôkaz o súlade plánu a činnosti s harmonogramom (týkajúci sa napríklad úplnosti alebo času realizácie).</p>
5	<p>Existuje silný a zdokumentovaný dôkaz o štruktúrovanom monitorovaní všetkých fáz implementácie plánu a činnosti zlepšovania (napr. priebežné kroky, ukončenie projektov, vyhodnotenie výsledkov) so zdokumentovanou spätnou väzbou o vývoji a jasne uvedených konečných výsledkoch. Monitorovanie je zamerané na zlepšenie harmonogramu a na zabezpečenie dosiahnutia čo najlepších možných výsledkov. Plán a činnosti sú úplné a konzistentné s plánovaním ako dôsledok efektívneho monitorovania.</p>

<p>6.2 Dosiahnite výsledky v súlade s cieľmi.</p>	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o zdokumentovaných výsledkoch plánu a činnosti zlepšovania alebo výsledky nie sú v súlade s cieľmi.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o zdokumentovaných výsledkoch plánu a činnosti zlepšovania, ale pokrývajú iba časť cieľov alebo existujú zásadné odchýlky od stanovených cieľov.</p>	<p>Existuje dôkaz o zdokumentovaných výsledkoch plánu a činnosti zlepšovania, ktoré pokrývajú hlavné ciele. Niektoré odchýlky od stanovených cieľov sú zdokumentované a odôvodnené a neovplyvňujú celkový úspech plánu a činnosti zlepšovania.</p>	<p>Existuje dôkaz o zdokumentovaných výsledkoch plánu a činnosti zlepšovania, ktoré pokrývajú všetky ciele. Neexistujú žiadne odchýlky od stanovených cieľov, čo preukazuje úspech plánu a činnosti zlepšovania.</p>	<p>Existuje silný dôkaz o zdokumentovaných výsledkoch plánu a činnosti zlepšovania. Všetky ciele dosahujú alebo presahujú plánované výsledky a preukazujú efektívne riadenie projektu a jednoznačný úspech plánu a činnosti zlepšovania.</p>
<p>6.3 Preskúmajte záverečný projekt s cieľom zhodnotiť využitie získanej skúsenosti.</p>	<p>Neexistuje žiadny dôkaz o preskúmaní projektu s cieľom vyhodnotiť výsledky a zhodnotiť získané skúsenosti.</p>	<p>Existuje slabý dôkaz o preskúmaní projektu, obmedzený na neformálne vyhodnotenie výsledkov plánu a činnosti zlepšovania.</p>	<p>Existuje nejaký dôkaz o záverečnom preskúmaní projektu s formálnym vyhodnotením výsledkov plánu a činnosti zlepšovania, ale bez dôkazu o hĺbkovej analýze získaných poznatkov na zhodnotenie pozitívnych aj negatívnych skúseností.</p>	<p>Existuje dôkaz o záverečnom preskúmaní projektu s formálnym vyhodnotením výsledkov plánu a činnosti zlepšovania a so zdokumentovanou analýzou získaných poznatkov na zhodnotenie pozitívnych aj negatívnych skúseností.</p>	<p>Existuje silný a zdokumentovaný dôkaz o preskúmaní projektu. Získané poznatky a pozitívne aj negatívne skúsenosti z plánu a činnosti zlepšovania sú prerokované a analyzované s cieľom ich zohľadnenia pri budúcich aktivitách a sú zdieľané v rámci organizácie.</p>

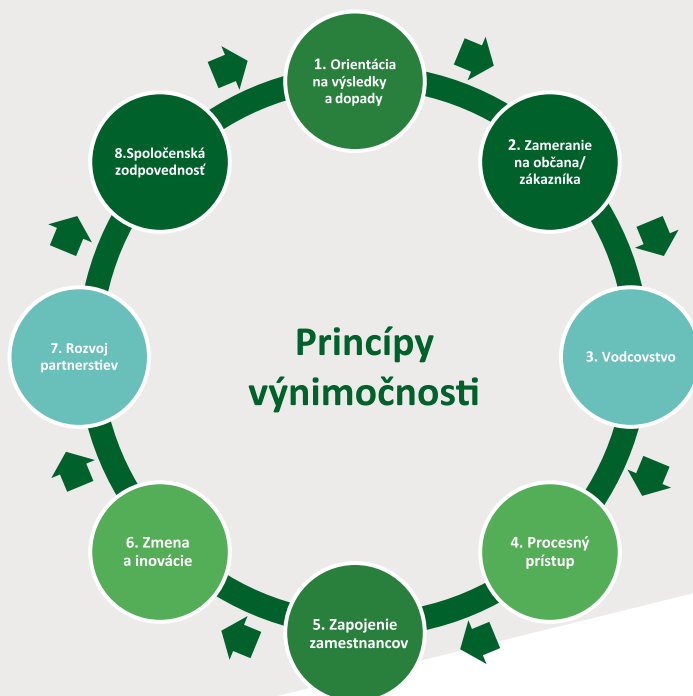
Príloha 2.3: Hodnotiaci rámec pre Pilier 3

Úroveň zrelosti komplexného manažerstva kvality organizácie (TQM)



Referencia

Hodnotiaci rámec na posúdenie celkovej úrovne zrelosti zavádzania princípov a filozofie TQM je založená na ôsmich princípoch výnimočnosti TQM formulovaných v modeli CAF:



Hodnotiaci rámec zahŕňa aj niektoré ďalšie aspekty, ktoré je potrebné zohľadniť v hodnotení CER:

- Strategická vízia a vodcovstvo, ktoré zabezpečujú spôsobilosť, odolnosť a trvalú dôveru verejnosti;
- Koherentná, predvídajúca, dôkazmi podložená, participatívna, digitálne pripravená a inkluzívna tvorba politík;
- Nestranná, profesionálna, fungujúca na princípe zásluh, spolupracujúca a efektívna verejná správa, vykonávajúca činnosť v dobrých pracovných podmienkach;
- Kvalitné, inovatívne, na človeka orientované a dostupné verejné služby;
- Súlad s hlavnými požiadavkami zakotvenými v ComPAct³;
- Subsidiarita, koordinácia, zodpovednosť, otvorenosť verejnej správy, integrita a dohľad nad administratívnymi procesmi;
- Zodpovedne spravované a udržateľné verejné financie, podporené integrovanými a komplexnými účtovnými systémami verejnej správy založenými na aktuálnom princípe.

Oblasti hodnotenia

Všetkých osem princípov je potrebné skontrolovať, aby sa získala predstava o úrovni zrelosti TQM v organizácii. Rozsah hodnotenia princípov a požadovaná úroveň sa líšia pre tri stupne ocenenia, keďže vyššie stupne vyžadujú, aby žiadateľ o hodnotenie CER preukázal vyššiu úroveň organizačnej zrelosti.

CAF Excellence Recognition*

Všetky princípy budú predmetom hodnotenia a dva z nich, určené organizáciou, budú hodnotené do hĺbky (jeden z nich musí byť buď Orientácia na výsledky alebo Zameranie na občana/zákazníka). Organizácia musí vo všetkých ôsmich princípoch dosiahnuť minimálne úroveň iniciácie (I).

CAF Excellence Recognition**

Všetky princípy budú predmetom hodnotenia a tri z nich, určené organizáciou, budú hodnotené do hĺbky (jeden z nich musí byť buď Orientácia na výsledky alebo Zameranie na občana/zákazníka).

Vo všetkých ôsmich princípoch musí organizácia dosiahnuť minimálne úroveň iniciácie (I) alebo vyššiu, pričom najmenej štyri princípy musia dosiahnuť minimálne úroveň realizácie (R).

Pri jednom z princípov, určenom organizáciou, musí byť preukázaný pokrok oproti predchádzajúcemu pozitívnemu hodnoteniu, a to dosiahnutím vyššej úrovne hodnotenia (napr. z úrovne iniciácie (I) na úroveň realizácie (R) alebo z úrovne realizácie (R) na úroveň zrelosti (Z)).

CAF Excellence Recognition***

Všetky princípy budú predmetom hodnotenia a štyri z nich, určené organizáciou, budú hodnotené do hĺbky (vrátane Orientácie na výsledky a Zamerania na občana/zákazníka).

Minimálne štyri princípy musia dosiahnuť aspoň úroveň realizácie (R).

Minimálne jeden princíp musí dosiahnuť úroveň zrelosti (Z).

Najviac jeden princíp môže byť na úrovni iniciácie (I).

Pri jednom z princípov, určenom organizáciou, musí byť preukázaný pokrok oproti predchádzajúcemu pozitívnemu hodnoteniu, a to dosiahnutím vyššej úrovne hodnotenia (napr. z úrovne iniciácie (I) na úroveň realizácie (R) alebo z úrovne realizácie (R) na úroveň zrelosti (Z)).

Hodnotiacia stupnica

Hodnotiacia stupnica má štyri úrovne:

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

³ https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/enhancing-european-administrative-space-compact_en.

1 Orientácia na výsledky a dopady

Orientácia na výsledky a dopady		Organizácia sa zameriava na výsledky a dopady s cieľom naplňovať potreby a požiadavky zainteresovaných strán.		
Úroveň	0	I – Iniciácia	R – Realizácia	Z – Zrelosť
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia využíva informácie o relevantných zainteresovaných stranách a oblastiach výsledkov na účely svojho manažérstva.	I+ Organizácia využíva súbor cieľov, ukazovateľov a očakávaných výsledkov vo vzťahu k potrebám relevantných zainteresovaných strán na podporu naplňovania svojej vízie, poslanca a stratégie.	R+ Organizácia zabezpečuje, že orientácia na výsledky a dopady pokrýva všetky kľúčové organizačné funkcie a útvary a že je priebežne prispôbovaná potrebám a požiadavkám zainteresovaných strán. Meranie výsledkov a dopadov vedie k novej, stálej optimalizácii vo všetkých oblastiach organizácie.
Vysvetlenie	Neexistuje žiadny dôkaz o definovaní cieľov a výsledkov.	Organizácia má identifikované rôzne zainteresované strany. Pre interné procesy, produkty a/alebo služby (napr. sociálne alebo finančné) má stanovené a merané vybrané ciele a ukazovatele. Realizuje systematické vyhodnocovanie niektorých kľúčových výsledkov a hlavných oblastí, ktoré sú určené na meranie výsledkov a dopadov.	Organizácia má definovaný a priebežne aktualizovaný prehľad relevantných interných a externých zainteresovaných strán. Má zavedené ukazovatele na meranie efektívnosti a hospodárnosti. Výsledky, dopady a ukazovatele sú systematicky monitorované a preskúmané. Informácie o výsledkoch a dopadoch sú zdieľané v rámci organizácie. Výsledky a ukazovatele sa využívajú na iniciovanie zlepšovacích aktivít. Sú nastavené iniciatívy na podporu kultúry orientovanej na výsledky.	Pre všetky kľúčové procesy a produkty alebo služby je definovaný vyvážený súbor ukazovateľov a cieľov pre výsledky a dopady. Zainteresované strany sú zapojené do definovania výsledkov, ukazovateľov a cieľov, ako aj do preskúmania dosiahnutých výsledkov. Ukazovatele vnímania a výkonnosti sa systematicky využívajú. Výsledky sa systematicky monitorujú pre všetky kľúčové procesy a produkty a využívajú sa na trvalé zlepšovanie. Kultúra orientovaná na výsledky je pevne zakotvená v celej organizácii.
Príklady praxe / nástrojov	Analyza zainteresovaných strán Správa o činnosti organizácie Všetky typy správ hodnotiacich efektívnosť organizácie, minimálne v oblasti finančného riadenia, a správ hodnotiacich súlad plnenia úloh s právnymi požiadavkami.	Ukazovatele výkonnosti Preskúmania výkonnosti Kontrola systémov (napr. na úrovni služieb, procesov, financií, zamestnancov, občanov/zákazníkov) Využívanie externých, verejne dostupných systémov a portálov poskytujúcich možnosti hodnotenia.	Zapojenie zamestnancov, občanov/zákazníkov a zainteresovaných strán do hodnotenia výsledkov Dôkazmi podložená, participatívna a inkluzívna tvorba stratégie Balanced scorecard Systematické meranie výsledkov a dopadov.	

2. Zameranie na občana/zákazníka

Organizácia sa zameriava na potreby existujúcich a potenciálnych občanov/zákazníkov a poskytuje kvalitné, inovatívne, na človeka orientované a dostupné verejné služby. Zainteresované strany sú systematicky zapájané do optimalizácie a rozvoja produktov a služieb, ako aj do zlepšovania výkonnosti organizácie.		Z – Zrelosť		
Zameranie na občana/zákazníka	0	I – Iniciácia	R – Realizácia	Z – Zrelosť
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia má prehľad a komplexné porozumenie o svojom okruhu súčasných a potenciálnych občanov/zákazníkov, o informáciách týkajúcich sa ich rozdielnych potrieb a očakávaní a na tomto základe plánuje svoje aktivity.	I + Organizácia systematicky zapája občanov a zákazníkov do hodnotenia a zlepšovania svojej výkonnosti.	R + Organizácia zabezpečuje kvalitné, inovatívne, na človeka orientované a dostupné verejné služby prostredníctvom systematického a trvalého monitorovania a optimalizácie svojej výkonnosti.
Vysvetlenie	Neexistuje žiadny dôkaz, že sa organizácia systematicky zameriava na potreby existujúcich a potenciálnych občanov/zákazníkov.	Manažment a zamestnanci majú prehľad o svojich vlastných zákazníkoch a ich potrebách a požiadavkách. Zamestnanci rozumejú požiadavkám a očakávaniam definovaným v legislatíve a predpisoch týkajúcich sa služieb pre občanov/zákazníkov.	Názory, spätná väzba, potreby a návrhy občanov/zákazníkov týkajúce sa služieb a výkonnosti organizácie sa systematicky zhromažďujú. Plnenie rozdielnych potrieb a očakávaní občanov/zákazníkov sa systematicky monitoruje. Prebiehajú aktivity zamerané na zlepšovanie produktov, služieb a vzťahov s občanmi/zákazníkmi. S občanmi/zákazníkmi sa udržiavajú trvalé vzťahy na účely zhromažďovania názorov, spätnej väzby, potrieb a návrhov.	Občania/zákazníci (z rôznych kategórií) sú zapájaní do spolunavrhovania produktov/ služieb, spolu rozhodovania, spoluúčasti na poskytovaní služieb a do spoločného hodnotenia (ak je to relevantné). Procesy, produkty a služby sú navrhované podľa potrieb občanov/zákazníkov, pričom sa uplatňuje lean a agilný prístup. Prebiehajúce zlepšovacie činnosti pre produkty a služby pre občanov/zákazníkov sú štruktúrované a vychádzajú zo strednodobej až dlhodobej perspektívy. Je zabezpečená trvalá obojsmerná komunikácia a výmena informácií s relevantnými zainteresovanými stranami, so zohľadnením ich špecifických potrieb. Prieskumy spokojnosti občanov/zákazníkov (alebo iné formy spätnej väzby) a výsledky merania ich spokojnosti sa pravidelne a systematicky merajú a prerokúvajú v kontexte neustáleho zlepšovania. Prístup k verejným službám je inovatívny a zameraný na potreby občanov/zákazníkov.

Príklady praxe / nástrojov	Občania/zákazníci majú primeraný prístup k informáciám (napr. informačné zložky, brožúry, digitálne služby). V organizácii prebiehajú snahy o vytvorenie spoločného porozumenia potrieb a požiadaviek občanov/zákazníkov. Výsledky verejnej konzultácie sú zverejňované.	Prieskumy spokojnosti občanov/zákazníkov Cielené prieskumy Jednotné kontaktné miesto (one-stop shop) Činnosti zamerané na účasť občanov Definované a merané ukazovatele spokojnosti občanov/zákazníkov	Pravidelné prieskumy spokojnosti občanov/zákazníkov sa realizujú a vyhodnocujú Systematické manažérstvo sťažností Zapájanie občanov/zákazníkov do činností zameraných na zlepšovanie služieb (napr. pracovné skupiny na zlepšovanie kvality, fokusové skupiny) Mapovanie zákazníckej cesty (Customer journey mapping) Digitálne služby zamerané na občana/zákazníka
----------------------------	--	--	---

3 Vodcovstvo

Vodcovstvo	Výnimočné vodcovstvo spája vizionárske a inšpiratívne vodcovstvo a zakladá rozhodovanie na dôkazoch a faktoch. Vodcovia formulujú jasné poslanie, víziu a hodnoty a zabezpečujú spôsobilosť, odolnosť a udržateľnú dôveru verejnosti. Vytvárajú a udržiavajú vnútorné prostredie a organizačnú kultúru, v ktorej sa zamestnanci môžu naplno angažovať pri dosahovaní cieľov organizácie a pri dosahovaní vysokej úrovne výnimočnosti.	R – Realizácia	Z – Zrelosť
Úroveň	0	I – Iniciácia	
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Vodcovia naformulovali jasné poslanie v súlade s požiadavkami legislatívy a predpisov berúc do úvahy aj očakávania zainteresovaných strán.	R + Vodcovia formulujú strategickú víziu so zreteľom na spôsobilosť organizácie, jej odolnosť a udržateľnú dôveru verejnosti. Preukazujú schopnosť udržať stálosť cieľov v meniacom sa prostredí.
Vysvetlenie	Neexistuje žiadny dôkaz o tom, že by sa vodcovstvo vykonávalo efektívnym spôsobom.	Vodcovia definujú poslanie, víziu, strategické ciele a štruktúrny rámec organizácie. Vodcovia komunikujú a objasňujú a aktualizujú poslanie, víziu, hodnoty, ciele, organizačné pravidlá, štruktúry a postupy zamestnancom a zainteresovaným stranám. Vodcovia určujú vhodné manažérske štruktúry, procesy, funkcie, zodpovednosti a kompetencie.	Vodcovia neustále rozvíjajú organizačnú štruktúru a manažérske systémy v súlade s internými aj externými požiadavkami a vývojom prostredia, s cieľom zabezpečiť efektívny rámec pre dosahovanie výnimočných výsledkov. Vodcovia sa neustále usilujú o ďalší rozvoj výnimočnej organizačnej kultúry v spolupráci so všetkými internými a externými zainteresovanými stranami Vodcovia a manažéri sú vnímaní ako vzorové modely. Vodcovia podporujú vzájomnú dôveru a kultúru učenia sa a podnecujú zamestnancov k rozvoju ich kompetencií. Delegovanie zodpovednosti je systematicky podporované, pričom zamestnanci majú k dispozícii vhodné podmienky a nástroje na dosahovanie individuálnych aj spoločných cieľov

Príklady praxe / nástrojov	Poslanie organizácie Organizačný poriadok	Stratégia Hodnoty (napr. Etický kódex, Ciele udržateľného rozvoja) Ciele (na organizačnej a individuálnej úrovni)	Vízia Hodnotenie vodcovstva Kultúra spätnej väzby Odborné pracovné skupiny Priestor pre rozvoj a inovácie Predvídanie budúcich trendov Techniky a nástroje efektívneho vodcu (napr. motivačný a hodnotiaci systém, prístup k vodcovstvu zameraný na človeka)
----------------------------	--	---	--

4. Procesný prístup

Procesný prístup			
Organizácia navrhuje a riadi procesy s cieľom zvyšovať hodnotu a poskytovať produkty a služby prispôbené potrebám občanov/zákazníkov a ďalším zainteresovaným stranám. Všetky zdroje sú zamerané na napĺňanie poslania a stratégie organizácie, podporované riadenými a koordinovanými procesmi naprieč organizáciou a mimo nej, prípadne aj v spolupráci s relevantnými partnerskými organizáciami. Je zabezpečená integrácia a dohľad nad procesmi.			
Úroveň	0	I – Iniciácia	R – Realizácia
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Kľúčové procesy – prepojené s relevantnými oblastami výsledkov – sú identifikované a riadené.	I + Lean procesy sú navrhnuté podľa potrieb občanov/zákazníkov a zainteresovaných strán s cieľom podporiť strategické ciele organizácie.
Vysvetlenie	Nie sú identifikované kľúčové procesy ani zodpovednosti.	Je definovaný základný prístup k riadeniu procesov, vrátane identifikovania činností a zodpovedností.	R + V organizácii je preukázaná efektívna a účinná holistická interakcia medzi štruktúrou, systémami a procesmi v spojení s poslaním, víziou, stratégiami a cieľmi. Je zabezpečená integrácia a dohľad nad procesmi. Organizácia má detailný prehľad o všetkých procesoch (vrátane riadiacich, hlavných, podporných a zlepšovacích procesov). Procesy, ich výsledky a výstupy sú systematicky monitorované a podľa výsledkov monitorovania a merania priebežne zlepšované. Organizácia podporuje a zabezpečuje inováciu a optimalizáciu procesov prostredníctvom vnútorného systému riadenia výkonnosti a využívania národných a medzinárodných príkladov dobrej praxe. Benchmarking, prieskum trhu, prieskumy spokojnosti občanov/zákazníkov a ďalšie formy spätnej väzby sú realizované s cieľom predvídať a identifikovať možnosti zlepšovania. Prepojenia s ďalšími relevantnými prístupmi k manažmentu – ako je napríklad riadenie znalostí, rizík, príležitostí alebo sťažností – sú definované a riadené. Organizácia zapája zamestnancov, občanov/zákazníkov, partnerov a dodávateľov do optimalizácie kvality a efektívnosti procesov.

Príklady praxe / nástrojov	Dokumentovanie kľúčových procesov, ich vlastníkov a zodpovedných tímov.	Mapa procesov Dokumentácia všetkých procesov Jednoduchý prístup k zdokumentovaným procesom Identifikácia indikátorov a kľúčových faktorov úspechu Iniciatívy zamerané na optimalizáciu procesov	Benchmarking / benchlearning Interné systémy návrhov zlepšovania Riadenie rizík a príležitostí Inovatívne prístupy v poskytovaní a optimalizácii procesov (napr. design thinking, Kanban, zdieľané služby)
----------------------------	---	---	---

5 Zapojenie zamestnancov

Zamestnanci na všetkých úrovniach predstavujú základný pilier organizácie a ich plné zapojenie umožňuje efektívne využitie ich schopností v prospech organizácie. Organizácia riadi a rozvíja ľudské zdroje ako svoj najcennejší zdroj pri naplnení svojho poslania, vízie, stratégie a cieľov. Prínos zamestnancov je maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a angažovanosti, ako aj vytváraním pracovného prostredia postaveného na spoločných hodnotách, kultúre dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a oceňovania.			
Úroveň	0	I – Iniciácia	R – Realizácia
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia riadi svojich zamestnancov z hľadiska počtu, kompetencií a kapacít v súlade s poslaním, víziou a stratégiou organizácie.	I+ Organizácia uplatňuje dlhodobú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov a zavádza potrebné manažérske systémy/postupy.
Vysvetlenie	V organizácii nie je ustanovená žiadna zodpovednosť/funkcia pre riadenie ľudských zdrojov.	V súlade s poslaním a stratégiou organizácie je definovaný a uplatňovaný plán na získavanie, prijímanie, školenie a rozvoj zamestnancov. Pre riadenie ľudských zdrojov je vyhradená organizačná jednotka alebo funkcia. Plány školení a rozvoja zamestnancov sú založené na dostupných a potrebných spôsobilostiach a zohľadňujú individuálne potreby. Diálogo a otvorená komunikácia sú podporované prostredníctvom stretnutí a pracovných skupín.	R+ Organizácia zabezpečuje kultúru, v ktorej sa môžu zamestnanci zapájať a ďalej rozvíjať svoje zručnosti, talent, kompetencie, angažovanosť a motiváciu. Interné a externé iniciatívy prispievajú k formovaniu kultúry „otvorenosti a dôvery“ a k budovaniu „učiacej sa organizácie“ Dobré pracovné podmienky a iniciatívy na zabezpečenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom sa systematicky zohľadňujú s cieľom podporiť pohodu a zapojenie zamestnancov. Diálogo medzi manažermi a zamestnancami prebieha systematicky a je podporovaný primeranými postupmi a nástrojmi. Ciele výkonnosti sú definované na rôznych úrovniach a výsledky sa pravidelne merajú a oceňujú. Organizácia má zavedené systematické opatrenia na prílák a udržanie zamestnancov.
			Z – Zrelosť

Príklady praxe / nástrojov	Plán školení Organizácia stretnutí	Stratégia riadenia ľudských zdrojov Opis pracovných miest a špecifikácia požiadaviek Rámec spôsobilostí Získavanie spätnej väzby od zamestnancov Výkonnostné pohovory a individuálne ciele výkonnosti Systém riadenia vedomostí Teambuildingové iniciatívy Systém na zhromažďovanie nápadov a návrhov	Pravidelné získavanie spätnej väzby od zamestnancov Odborné komunity zamerané na prax Činnosti v oblasti riadenia talentov Činnosti v oblasti budovania značky zamestnávateľa Flexibilný pracovný čas Mentoring a koučing Iniciatívy na podporu pohody zamestnancov – workshopy, analýzy/dotazníky organizačnej klímy alebo spokojnosti Systém oceňovania Ukazovatele, ktoré merajú zodpovednosť zamestnancov za to, čo si verejnosť myslí o organizácii – ako vníma, čo organizácia robí, čo urobila, čo plánuje urobiť a ako sa bude správať k zákazníkom/občanom.
----------------------------	---------------------------------------	--	--

6 Zmena a inovácie

Zmena a inovácie		Výnimočnosť znamená prehľadovanie súčasného stavu a realizovanie zmien prostredníctvom trvalého učenia sa s cieľom prinášať inovácie a zlepšovacie. Organizácia musí mať o svojom súčasnom stave vytvorený obraz na základe faktov a mať vôľu a schopnosť iniciovať nevyhnutné zmeny, čím vytvára základ pre trvalé učenie sa, inovácie a zlepšovacie.	
Úroveň	0	I – Iniciácia	Z – Zrelosť
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia preukazuje základný pozitívny prístup voči trvalému zlepšovaniu a inováciám.	R + Organizácia systematicky prehodnocuje súčasný stav, podporuje, prijíma a integruje inovácie a pravidelne porovnáva svoju výkonnosť s inými organizáciami.
Vysvetlenie	Neexistuje žiadny dôkaz o tom, že by organizácia bola otvorená zmenám a inováciám.	Iniciujú sa zlepšovacie činnosti na základe interných hodnotení a externých pozorovaní. Nevyhnutné zmeny a výzvy sa proaktívne riadia.	Trvalé zlepšovacie a inovácie sú dôležitou súčasťou stratégie organizácie. Na identifikáciu a podporu inovačnej stratégie sa využívajú nástroje ako business intelligence, nové technológie a bench learning. V organizácii sa udržiava kultúra orientovaná na inovácie, pričom zamestnanci sú splnomocňovaní pri rozvoji a realizácii inovačných činností. Udržiava sa kultúra orientovaná na inovácie, ľudia sú podporovaní pri rozvoji a realizácii inovačných aktivít. Iniciatívy zamerané na inovácie a zmeny sa realizujú podľa princípov cyklu PDCA (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj). Sú definované ukazovatele a ciele na hodnotenie zlepšovania a dosiahnutého pokroku.
		Vedenie a zamestnanci si uvedomujú potrebu trvalého zlepšovania a inovácií. Procesy organizácie sa neustále zlepšujú vďaka podnetom na inovácie a rozvoj od interných a externých zainteresovaných strán. Organizácia rozvíja systémy na zhromažďovanie nápadov a návrhov od zamestnancov. Manažment povzbudzuje zamestnancov, aby prevzali zodpovednosť za zlepšovacie činnosti. Prebiehajú rôzne iniciatívy zamerané na inovácie a zmeny.	

Príklady praxe / nástrojov	Akčné plány / plány zlepšovania	Systém na zhromažďovanie nápadov a návrhov Priestor pre rozvoj a inovácie	Inovačná stratégia Benchmarking/bench learning Zručnosti na využívanie kreatívnych metód a nástrojov Projekty zamerané na zmenu s jasne stanoveným spôsobom merania vplyvu pred a po realizácii Používanie nových digitálnych technológií (napr. IoT, AI, BI) Riadenie zmien Systémny riadenia talentov
----------------------------	---------------------------------	--	---

7 Rozvoj partnerstiev

Rozvoj partnerstiev	Organizácie verejnej správy potrebujú na dosiahnutie svojich cieľov spoluprácu s inými subjektmi, a preto by mali rozvíjať a udržiavať partnerstvá prinášajúce pridanú hodnotu. Organizácia spolupracuje a komunikuje s verejnými a súkromnými organizáciami, občanmi/zákazníkmi, organizáciami občianskej spoločnosti a so spoločnosťou ako celkom a vytvára partnerstvá, ktoré sú vzájomne výhodné.		
Úroveň	0	I – Iniciácia	R – Realizácia
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia identifikuje kľúčových partnerov zo súkromného a verejného sektora a z občianskej spoločnosti s cieľom budovať udržateľné vzťahy.	I + Organizácia formalizuje partnerstvá s cieľom dosiahnuť vzájomné výhody.
Vysvetlenie	Neexistuje žiadny dôkaz o uvedomovaní si potreby rozvoja partnerstiev.	Organizácia riadi niektoré partnerstvá s cieľom dosiahnuť vzájomné prínosy a udržať svoje strategické ciele.	Interakcia s partnerskými organizáciami je začlenená do rámcov, procesov a monitorovacích činností organizácie. Manažment má jasnú predstavu o najdôležitejších partnerstvách a o možnostiach ich rozvoja, ktoré sú založené na stanovených cieľoch vzájomných prínosov. Kľúčoví partneri (napr. vzťah objednávateľ – poskytovateľ, dodávateľ, poskytovateľ doplnkových/náhradných produktov/služieb, vlastník, zakladateľ) zo súkromného a verejného sektora a z občianskej spoločnosti sú identifikovaní s cieľom budovať udržateľné vzťahy založené na dôvere, dialógu a otvorenosti. Sú uzavreté partnerské dohody.
			R + Organizácia riadi partnerstvá obojstranne výhodným spôsobom (win-win) s cieľom zabezpečiť poskytovanie vyššej hodnoty a optimalizovať využívanie zdrojov. Organizácia má jasnú predstavu o vzájomných prínosoch a monitoruje ich udržateľnosť. Optimalizácia sa podporuje a realizuje participatívnym spôsobom. Organizácia zabezpečuje systematické partnerstvá so všetkými významnými partnermi. Organizácia zabezpečuje pravidelné hodnotenie partnerstiev a systematicky vyhladáva nové partnerstvá v súlade s cieľmi organizácie. Organizácia uplatňuje svoje princípy a hodnoty pri výbere poskytovateľov s profilom spoločensky zodpovedného subjektu v rámci verejného obstarávania.

Príklady praxe / nástrojov		Zoznamy kľúčových partnerov s uvedením ich vplyvu/dopadu Pravidelné stretnutia s kľúčovými partnermi	Partnerské dohody Jasné vymedzenie úloh a cieľov na základe príslušných predpisov a legislatívy	Hodnotenie efektívnosti rôznych partnerstiev z hľadiska výsledkov a dopadov Identifikácia aspektov spoločenskej hodnoty
8 Spoločenská zodpovednosť				
Spoločenská zodpovednosť				
Úroveň	0	I – Iniciácia	R – Realizácia	Z – Zrelosť
Kľúčová definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia identifikuje oblasti vplyvu na spoločenskú, ekonomickú a ekologickú problematiku.	I + Udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť, vrátane zmeny klímy, sú zohľadnené v stratégiách a plánoch.	R + Ciele udržateľného rozvoja OSN sa používajú ako referencia pre víziu a stratégiu udržateľnosti organizácie.
Vysvetlenie	V organizácii chýba povedomie o spoločenskej zodpovednosti.	Niektoré príležitosti realizované iniciatívy venujú pozornosť spoločenským, ekonomickým a ekologickým témam.	Organizácia si je vedomá svojej úlohy vzorového modelu v oblasti spoločenskej zodpovednosti a zabezpečuje, aby toto porozumenie zdieľali všetci zamestnanci. Organizácia sa zaväzuje rešpektovať miestne, národné a globálne požiadavky v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Organizácia proaktívne realizuje iniciatívy a projekty, ktoré majú vplyv na spoločenské a ekologické témy. Pre kľúčové aspekty spoločenskej zodpovednosti a environmentálnej udržateľnosti sú stanovené ukazovatele a ciele.	Organizácia rozvíja víziu holistickej spoločenskej zodpovednosti založenú na svojom vlastnom poslaní, pričom zohľadňuje svoj vplyv na miestnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni. Činnosti a dopady v oblasti spoločenskej zodpovednosti sú komunikované s cieľom podporiť ďalšie iniciatívy a zapojenie. Organizácia sa zaväzuje plniť miestne, národné a globálne požiadavky v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Príležitosti a iniciatívy v oblasti udržateľnosti sa vyhľadávajú a realizujú v spolupráci s komunitou na dosiahnutie vzájomných prínosov. Pre kľúčové aspekty (spoločenské, environmentálne) sú stanovené ukazovatele a ciele udržateľnosti a dosahujú sa vynikajúce výsledky. Ukazovatele merajúce plnenie Cieľov udržateľného rozvoja OSN alebo iných relevantných medzinárodných či národných cieľov spoločenskej zodpovednosti Reportovanie o spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti Udržateľné rozpočtovanie
Príklady praxe / nástrojov		Činnosti a udalosti zamerané na spoločenskú zodpovednosť	Iniciatívy udržateľného verejného obstarávania Plnenie požiadaviek na dostupnosť	

Príloha 3: Systém bodového hodnotenia procesu CER

Úvod

Účelom systému je slúžiť ako návod pre hodnotiteľov CER pri posudzovaní dosiahnutého stupňa ocenenia CER a pri určovaní, či je organizácia (žiadateľ) kvalifikovaná na získanie ocenenia.

Systém bodového hodnotenia opisuje základné princípy posudzovania hodnotiteľmi CER a bodové hodnotenie inštitúcií pracujúcich s modelom CAF.

Rozsah hodnotenia spočíva na troch pilieroch:

- posúdenie procesu samohodnotenia, ktorý pokrýva prvé tri kroky hodnotiaceho rámca;
- posúdenie plánovania a procesu zlepšovania, ktoré zahŕňa kroky 4 – 6 hodnotiaceho rámca;
- posúdenie zrelosti TQM v organizácii overovaním dosiahnutej úrovne zrelosti na základe ôsmich princípov výnimočnosti (širší rozsah výnimočnosti).

Hodnotiace rámce pokrývajú tieto piliere a slúžia ako hlavný referenčný rámec pre hodnotenie vykonávané hodnotiteľmi CER. Každý z pilierov bude hodnotený pomocou vhodnej bodovej stupnice a má špecifické profily bodového hodnotenia (profily, ktoré musia byť splnené na získanie ocenenia). Prvá kapitola o Metodike bodového hodnotenia načrtáva základné princípy bodového hodnotenia realizovaného hodnotiteľmi CER.

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 CER by sa mal správať takým spôsobom, aby nebol site visit vnímaný ako jednostranné získavanie dôkazov, ale ako príležitosť na diskusiu a spätnú väzbu.

Hodnotenie CER musí byť dostatočne flexibilné, aby zvládlo rôzne typy organizácií 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. Okrem tu uvedených činností môžu byť pre určité organizácie vhodné aj iné činnosti, ktoré tu nie sú spomenuté.

To znamená, že bodové hodnotenie by nemalo byť vnímané ako mechanické cvičenie, ale malo by byť založené na celkovom dojme z organizácie po ukončení site visitu, ako aj na rôznych zhromaždených dôkazoch týkajúcich sa konkrétnych krokov, činností a zmien.

Dôkaz

Hodnotiace rámce slúžia ako hlavný referenčný rámec pre hodnotiteľa CER. Dôkazy zhromaždené počas site visitu a prostredníctvom písomných záznamov poskytujú 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 súvisiacich s implementáciou modelu CAF. Písomné dokumenty zahŕňajú samohodnotiacu správu, plány zlepšovania a iné relevantné dokumenty.

Je dôležité zdôrazniť, že „dôkaz“ nemusí byť identifikovaný len v písomnej podobe, ale môže mať formu praxe, interview a názorov zainteresovaných strán, ako aj porovnania týchto výrokov medzi rôznymi skupinami. Po druhé, nepredpokladá sa, že organizácia pripraví nové písomné záznamy pre proces hodnotenia CER; hodnotenie by malo, tam kde je to možné, využívať materiály, ktoré už sú dostupné.

Bodové stupnice

Organizácie sú bodované podľa bodovej stupnice (pozri Časť 2 Systém bodového hodnotenia). Rámec rozlišuje schopnosť organizácie realizovať efektívne a dobre naplánované samohodnotenie, ktoré zvyšuje chápanie základných princípov potrebných na to, aby sa stala výnimočnou.

Bodové hodnotenie procesu samohodnotenia a činností zlepšovania (Pilieri 1–2)

Hodnotiteľovi CER sú k dispozícii základné princípy. Na rozhodnutie o tom, či má byť daný krok hodnotený ako prijateľný (úroveň 3) alebo efektívny (úroveň 4), by mal hodnotiteľ CER použiť ako usmernenie cyklus PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj). Pri každom kroku hodnotiteľ CER posudzuje, či organizácia plánovala, rozvíjala, kontrolovala a prispôbovala činnosti tam, kde je to odôvodnené, efektívnym spôsobom. Dôležité otázky 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 v implementácii odôvodnené a založené na podložených argumentoch?
- Skontrolovala organizácia, ak je to pre daný krok vhodné, či zvolený prístup dosiahol plánované výsledky?
- Prispôbila organizácia činnosti počas procesu alebo plánu, aby zmenila prístup 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

Hodnotiace rámce vyplnené žiadateľom slúžia pri hodnotení ako hlavný referenčný rámec pre hodnotiteľa CER. Prvé dva pilieri (proces samohodnotenia a zlepšovanie) sa hodnotia na úrovni piatich krokov, a nie 18 alebo 21 podstatných činností. Hodnotelia CER sú preto vyzvaní využívať hodnotiace schémy ako rámec na bodové hodnotenie tak, že hodnotia jednotlivé činnosti a posudzujú, čo hodnotenie pridá k úrovni piatich krokov (pozri Časť 3 Systém bodového hodnotenia).

Bodové hodnotenie hodnôt TQM (Pilier 3)

Na podporu bodového hodnotenia zrelosti poskytuje hodnotiaci schéma 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 rôznych úrovní zrelosti.

Pozri Prílohu 1.3 pre podrobné usmernenia o hĺbke hodnotenia a požiadavkách na získanie ocenenia CER*, ** alebo ***.

Hodnotiaci rámec o hodnotách TQM vyplnený žiadateľom slúži ako hlavný referenčný rámec pre hodnotiteľa CER. Navyše k dokumentácii piliera 3 posudzujú hodnotelia aj samohodnotiace správy a plány zlepšovania s cieľom realizovať celkové hodnotenie úrovne zrelosti dosiahnutej pre všetkých osem princípov. Cieľom je rozhodnúť, či správy a plány zlepšovania ukazujú, že činnosti sú buď implementované, alebo vo fáze prípravy, čím je možné dôvodne usúdiť, že bola dosiahnutá prvá úroveň zrelosti.

Stupnice bodového hodnotenia

Existujú stupnice bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a aktivít zlepšovania (Pilieri 1 – 2). Procesy samohodnotenia a aktivít zlepšovania sa hodnotia rovnakou bodovou stupnicou od 1 – 5 bodov. Hodnotí sa spôsob, akým boli proces samohodnotenia a proces zlepšovania naplánované, rozpracované, skontrolované a upravené, a, len v prípade ocenenia CER** a CER***, aj dokončenie projektov.

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 efektívnym spôsobom
5	Činnosti boli realizované výnimočným spôsobom

Hodnotelia CER musia zhodnotiť všetky kroky v rámci oboch pilierov (kroky 1 – 5 pre ocenenie CER* a kroky 1 – 6 pre ocenenie CER** a CER***).

Stupnica bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)

Posúdenie hodnôt TQM sa týka úrovne zrelosti, ktorú organizácia dosiahla. Hodnoty TQM pozostávajú z ôsmich princípov výnimočnosti.

Hodnotiacia stupnica má štyri úrovne:

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

Posúdenie zrelosti TQM určuje, do akej miery organizácia uspela pri implementácii holistických hodnôt rozvoja kvality. Pre pochopenie úrovne zrelosti TQM v organizácii je potrebné skontrolovať a overiť všetkých osem princípov výnimočnosti. Rozsah hodnotenia princípov a požadovaná úroveň sa líšia pre tri stupne ocenenia, keďže vyššie stupne vyžadujú, aby žiadateľ o CER preukázal vyššiu úroveň organizačnej zrelosti.

CAF Excellence Recognition*: Všetky princípy budú predmetom hodnotenia a dva z nich, určené organizáciou, budú hodnotené do hĺbky (jeden z nich musí byť buď Orientácia na výsledky, alebo Zameranie na občana/zákazníka). Organizácia musí vo všetkých ôsmich princípoch dosiahnuť minimálne úroveň iniciácie (I).

CAF Excellence Recognition:** Všetky princípy budú predmetom hodnotenia a tri z nich, určené organizáciou, budú hodnotené do hĺbky (jeden z nich musí byť buď Orientácia na výsledky alebo Zameranie na občana/zákazníka). Vo všetkých ôsmich princípoch musí organizácia dosiahnuť minimálne úroveň iniciácie (I) alebo vyššiu, pričom najmenej štyri princípy musia dosiahnuť minimálne úroveň realizácie (R). Pri jednom z princípov, určenom organizáciou, musí byť preukázaný pokrok oproti predchádzajúcemu pozitívnemu hodnoteniu, a to dosiahnutím vyššej úrovne hodnotenia (napr. z úrovne iniciácie (I) na úroveň realizácie (R) alebo z úrovne realizácie (R) na úroveň zrelosti (Z)).

CAF Excellence Recognition*:** Všetky princípy budú predmetom hodnotenia a štyri z nich, určené organizáciou, budú hodnotené do hĺbky (vrátane Orientácie na výsledky a Zamerania na občana/zákazníka). Minimálne štyri princípy musia dosiahnuť aspoň úroveň realizácie (R). Minimálne jeden princíp musí dosiahnuť úroveň zrelosti (Z). Najviac jeden princíp môže byť na úrovni iniciácie (I). Pri jednom z princípov, určenom organizáciou, musí byť preukázaný pokrok oproti predchádzajúcemu pozitívnemu hodnoteniu, a to dosiahnutím vyššej úrovne hodnotenia (napr. z úrovne iniciácie (I) na úroveň realizácie (R) alebo z úrovne realizácie (R) na úroveň zrelosti (Z)).

Profily bodových hodnotení

Profil bodového hodnotenia procesu samohodnotenia a aktivít zlepšovania (Pilieri 1 – 2) zahŕňa:

- Hodnotenie procesu samohodnotenia, ktoré pokrýva prvé tri kroky procesu hodnotenia CER;
- Hodnotenie procesu zlepšovania (plánovanie a implementácia), ktoré pokrýva kroky štyri až šesť (štyri až päť pre CER*).

Hodnotenie realizované hodnotiteľmi CER bude založené na dôkazoch získaných počas rozhovorov s rozličnými skupinami na pracovisku, ako aj na samohodnotiacich správach, pláne zlepšovania a ďalších relevantných dokumentoch. Každému z šiestich krokov sa celkovo prideli bodové hodnotenie od 1 do 5.

Na to, aby žiadateľ získal ocenenie, musí v pilieri 2 splniť tieto minimálne požiadavky:

- CER* pri krokoch 1, 2 a 4 dosiahnuť minimálne 3 body; pri krokoch 3 a 5 dosiahnuť minimálne 4 body; krok 6 sa pri úrovni CER* nehodnotí.
- CER ** rovnaké minimálne požiadavky ako pri úrovni CER*, s rozdielom, že krok 6 musí byť hodnotený s minimálne 3 bodmi.

- CER *** rovnaké minimálne požiadavky ako pri úrovni CER**, s rozdielom, že krok 6 musí byť hodnotený s minimálne 4 bodmi.

Hodnotitelia CER musia zhodnotiť všetky kroky.

Hodnotiteľ CER používa hodnotiaci rámec ako východisko pre bodové hodnotenie tak, že prideliuje body jednotlivým činnostiam a overuje, či tieto činnosti dávajú zmysel vo vzťahu k úrovni bodového hodnotenia krokov. Konečné rozhodnutie o tom, či organizácia získa ocenenie, je založené na profile bodového hodnotenia krokov, nie na individuálnych činnostiach.

Profil bodového hodnotenia je označený sivou farbou pre úrovne hodnotenia, ktoré neumožňujú získať ocenenie.

Profil bodového hodnotenia - pilier 1	1	2	3	4	5
Krok 1: Rozhodnite sa, ako budete plánovať, organizovať a komunikovať samohodnotenie					
Krok 2: Zabezpečte informačné/školiace aktivity a pripravte proces samohodnotenia					
Vykonajte samohodnotenie.					
Profil bodového hodnotenia - pilier 2					
Krok 4: Zostavte plán zlepšovania založený na samohodnotiacej správe					
Krok 5: Definujte, realizujte a monitorujte zlepšovacie činnosti.					
Krok 6: Riadte projekty zlepšovania a vyhodnocujte ich výsledky (poznámka 1).					
Proces samohodnotenia (pilier 1)	1	2	3	4	5
Krok 1: Rozhodnite sa, ako budete plánovať, organizovať a komunikovať samohodnotenie					
1.1 Zabezpečte jasné rozhodnutie manažmentu týkajúce sa cieľov, vypracujte plán riadenia projektu (napr. zodpovednosti, časový harmonogram, zdroje, školenie, panel bodového hodnotenia) a určte rozsah vykonania samohodnotenia (napr. či samohodnotenie a zloženie CAF tímu pokrýva celú organizáciu alebo len jej časti/organizačné jednotky/oddelenia).					
1.2 Vymenujte metodika/garanta a určte zloženie CAF tímu (na základe vopred stanovených kritérií, ako sú znalosť organizácie a odborné kompetencie) a stanovte úlohu manažmentu v procese samohodnotenia.					
1.3 Vytvorte a implementujte interný a externý komunikačný plán pre všetky fázy/kroky implementácie modelu CAF, vrátane komunikácie o pokroku pri realizácii plánu/činností zlepšovania, so zapojením relevantných zainteresovaných strán – s osobitným dôrazom na zamestnancov organizácie.					
Proces samohodnotenia – celkový počet bodov - Krok 1:					
Krok 2: Zabezpečte informačné/školiace aktivity a pripravte proces samohodnotenia					
2.1 Zorganizujte informačné/školiace aktivity pre vodcov a manažérov (vrcholových a stredných) na podporu vlastníctva a záväzku, a v prípade potreby aj pre externé zainteresované strany.					
2.2 Vyškofte členov CAF tímu v oblasti modelu CAF: ciele, úlohy, kritériá, fázy, metodika, stanovenie priorít, plánovanie činností, implementácia a použitie panelu bodového hodnotenia.					
2.3 Pripravte samohodnotenie zabezpečením prístupu CAF tímu k relevantným informáciám a dokumentom potrebným pre samohodnotenie podľa modelu CAF.					
Proces samohodnotenia - celkový počet bodov - Krok 2:					
Krok 3: Vykonajte samohodnotenie					
3.1 Členovia CAF tímu pripravujú zoznam silných stránok, oblastí pre zlepšovanie, návrhov na zlepšovanie a individuálne vykonávajú bodové hodnotenie každého subkritéria modelu CAF zohľadňujúc relevantné údaje, fakty a dôkazy.					
3.2 Zhromaždíte individuálne vstupy zo samohodnotenia a pripravte konsenzus stretnutie tak, aby boli zabezpečené všetky podmienky pre úspešný priebeh.					

3.3 Zrealizujte konsenzus stretnutie, dosiahnite konsenzus o silných stránkach, oblastiach pre zlepšovacie návrhy, návrhoch na zlepšovacie činnosti a bodovom hodnotení pre každé subkritérium.					
3.4 Pripravte samohodnotiacu správu obsahujúcu opis fáz implementácie modelu CAF , priebeh implementácie až po samohodnotenie pre každé subkritérium: silné stránky, oblasti pre zlepšovacie návrhy na zlepšovacie činnosti a bodové hodnotenie.					
3.5 Predložte záverečnú samohodnotiacu správu vedeniu organizácie a zabezpečte jej schválenie.					
Proces samohodnotenia - celkový počet bodov - Krok 3:					
Krok 4: Zostavte plán zlepšovania založený na samohodnotiacej správe					
4.1 Zhromaždíte a konkretizujete všetky návrhy na zlepšovacie činnosti vrátane návrhov naformulovaných počas samohodnotenia.					
4.2 Stanovte priority zlepšovacích návrhov/činností s ohľadom na strategické ciele organizácie, dopadu na zainteresované strany, vnútorného dopadu, jednoduchosti implementácie a potrebných zdrojov.					
4.3 Vypracujte návrh akčného plánu zlepšovania s rozpracovaním cieľov/ukazovateľov, zodpovedností a zlepšovaní v postupe realizácie plánu projektu.					
4.4 Získajte schválenie plánu zlepšovania manažmentom a začleňte ho do bežného procesu strategického plánovania.					
Plán zlepšovania - celkový počet bodov - Krok 4					
Krok 5: Definujte, realizujte a monitorujte zlepšovacie činnosti.					
5.1 Zadefinujte vlastníctvo celého plánu zlepšovania a zlepšovacích činností participatívnym prístupom					
5.2 Zadefinujte podrobné zlepšovacie činnosti a ciele, stanovte spôsoby merania a hodnotenia výkonnosti činností a výsledkov.					
5.3 Implementujte a pravidelne monitorujte plán zlepšovania a zlepšovacie činnosti v súlade s prístupom PDCA (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj) so zapojením zamestnancov a relevantných zainteresovaných strán.					
Plán zlepšovania - celkový počet bodov - Krok 5					
Krok 6: Riadte projekty zlepšovania a vyhodnocujte ich výsledky					
6.1 Pravidelne monitorujte implementáciu plánu a činností (až do ukončenia projektov) v súlade s harmonogramom.					
6.2 Dosiahnite výsledky v súlade s cieľmi.					
6.3 Preskúmajte záverečný projekt s cieľom zhodnotiť a využiť získané skúsenosti.					
Plán zlepšovania - celkový počet bodov - Krok 6					

Profil bodového hodnotenia hodnôt TQM (Pilier 3)

Tento profil bodového hodnotenia zahŕňa hodnotenie úrovne zrelosti TQM organizácie posúdením úrovne zrelosti, ktorú dosiahla. Hodnotenie zrelosti vo vzťahu k hodnotám TQM je založené na ôsmich princípoch výnimočnosti (širší rozsah výnimočnosti).

Hodnotí sa všetkých osem princíпов. Hĺbka a pravidlá hodnotenia princíпов TQM pre jednotlivé stupne ocenenia sú opísané v prílohe 2.3.

Bodové hodnotenie označujúce úroveň zrelosti TQM je priradené každému z ôsmich princíпов výnimočnosti. Požiadavky na získanie ocenenia sú uvedené v prílohe 1. Hodnotenie hodnotiteľov CER bude založené na dôkazoch získaných počas rozhovorov s rozličnými skupinami na pracovisku, na internej dokumentácii a na dosiahnutých a merateľných výsledkoch.

Na podporu samohodnotenia a hodnotenia ôsmich princíпов výnimočnosti hodnotiteľmi CER boli do hodnotiaceho rámca zahrnuté príklady opisujúce každú úroveň pre všetkých osem princíпов výnimočnosti. Príklady by mali byť chápané ako usmernenie, nie ako návod, pre hodnotenie ôsmich princíпов hodnotiteľom CER. Pre detailný opis princíпов, pozri prílohu 2.3 „Hodnotiaci rámec piliera 3“.

Profil bodového hodnotenia princípov TQM	Úroveň zrelosti			
	0 Žiadny dôkaz	I Iniciácia	R Realizácia	Z Zrelosť
Orientácia na výsledky a dopady				
Zameranie na občana/zákazníka				
Vodcovstvo				
Procesný prístup				
Zapojenie zamestnancov				
Zmena a inovácie				
Rozvoj partnerstiev				
Spoločenská zodpovednosť				
Celkovo (pre každú úroveň zrelosti)				
Pokrok oproti predchádzajúcemu hodnoteniu	Princíp určený organizáciou: Preukázaný pokrok: áno () z na nie ()			

Príloha 4: Prehľad hlavných zmien ESV a CER

Prehľad hlavných zmien terminológie ESV a CER

PÔVODNÁ VERZIA (ESV)	NOVÁ VERZIA (CER)
Externá spätná väzba modelu CAF	Proces hodnotenia CER
titul Efektívny používateľ modelu CAF CAF ECU)	CAF Excellence Recognition (CER)
Efektívny používateľ modelu CAF (ECU)	Používateľ modelu CAF CAF Excellence Recognition (CER) a v nadväznosti na to: CER* CER** CER***
Dotazník/y	Hodnotiaci rámec

Prehľad hlavných zmien v dotazníkoch (teraz označovaných ako hodnotiace rámce) a príslušných krokov

PÔVODNÁ VERZIA (ESV)	NOVÁ VERZIA (CER)
9 krokov, 35 činností v Pilieroch 1 a 2	6 krokov, 21 činností v Pilieroch 1 a 2
PILIER 1 – HODNOTIACI RÁMEC	
Kroky 1-6 22 činností celkovo	Kroky 1-3 11 činností celkovo
PILIER 2 – HODNOTIACI RÁMEC	
Kroky 7-9 13 činností celkovo	Kroky 4-6 10 činností celkovo
PILIER 3 – HODNOTIACI RÁMEC	
8 princípov	8 princípov Mierna adaptácia/aktualizácia vychádzajúca z nových aspektov TQM, ako sú Compact, SDG a dobrá správa vecí verejných.

Procesné zmeny/Prihláška na hodnotenie ESV/CER

PÔVODNÁ VERZIA (ESV)	NOVÁ VERZIA (CER)
Prihláška musí byť zaslaná najskôr po 6, avšak najneskôr do 12 mesiacov po realizácii samohodnotenia podľa modelu CAF a po tom, čo bola samohodnotiacia správa ukončená a odovzdaná.	Prihláška musí byť podaná najskôr po 6 mesiacov a najneskôr do 12 mesiacov po schválení Akčného plánu zlepšovania.



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR
Štefanovičova 3
810 05 Bratislava

kvalita@normoff.gov.sk
www.normoff.gov.sk
www.cafcentrum.normoff.gov.sk