

Národný projekt  
Zavádzanie a podpora manažérstva kvality  
v organizáciách verejnej správy



Operačný program  
**Efektívna  
verejná správa**



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond

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

## PRVÉ MESIACE ČINNOSTI CAF CENTRA

3. máj 2019

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR (ďalej len „úrad“) spustil realizáciu národného projektu Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy (ďalej len „národný projekt“). Tento národný projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu prostredníctvom Operačného programu Efektívna verejná správa.

Jednou z prvých a kľúčových úloh úradu v rámci národného projektu bolo zriadenie **CAF centra** ako strediska vzdelávacích, poradenských a analyticko-metodických činností v oblasti kvality. CAF centrum je súčasťou odboru kvality a projektového riadenia. Od začiatku jeho činnosti sa v CAF centre uskutočnili mnohé školenia a pracovné stretnutia.

### CAF centrum ako vzdelávacie stredisko

Dôležitým poslaním CAF centra je zvyšovanie povedomia o problematike manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Toto poslanie napĺňa CAF centrum prostredníctvom vzdelávacej činnosti, v rámci ktorej poskytuje školenia na rôzne témy, ktoré môžu pomôcť verejnému sektoru v skvalitnení nimi poskytovaných služieb. Od januára 2019 sa uskutočnilo celkovo osem vzdelávacích aktivít.

#### *Školenie garantov a metodikov prvej implementačnej etapy modelu CAF (21.-22.01.2019)*

Prvým vzdelávaním CAF centra bolo školenie garantov a metodikov prvej implementačnej etapy modelu CAF. Organizáciami, ktoré v rámci národného projektu začali v januári 2019 implementovať model CAF sú Úrad vlády Slovenskej republiky a Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Pre tieto organizácie bolo veľmi dôležité na začiatku implementácie poskytnúť informácie a poznatky o modeli CAF, spôsobe jeho implementácie, implementačných dokumentoch, ktoré bude potrebné spracovať, ako aj o zodpovednostiach garantov a metodikov, ktoré ich na ceste s modelom CAF čakajú. Školenie sa uskutočnilo 21. – 22. januára 2019. Zástupcovia prítomných organizácií privítali spoločné školenie garantov a metodikov, kde mali možnosť sa vzájomne spoznať, nakoľko implementácia v ich organizáciách prebehne paralelne a počíta sa počas nej so vzájomnou výmenou skúseností.



### Školenie model CAF a jeho využitie v organizáciách samosprávy (19.-20.03.2019)

Začiatkom februára vyhlásilo CAF centrum školenie o modeli CAF určené pre organizácie



miestnej a regionálnej samosprávy. Školenie sa stretlo s vysokým záujmom samospráv, ako aj so záujmom účasti priamo starostov a prednostov. Školenia sa zúčastnili zástupcovia mestských úradov a vyšších územných celkov z rôznych častí Slovenska. Program školenia bol zameraný na predstavenie rôznych prístupov k manažérstvu kvality v samospráve, princípov výnimočnosti, ktoré tvoria základ modelu CAF, desiatich krokov implementácie modelu CAF a personálnych požiadaviek na implementáciu modelu.

Dôležitú súčasť vzdelávania predstavoval výklad modelu CAF na úrovni kritérií a subkritérií. Účastníci mali možnosť prostredníctvom workshopov prakticky odskúšať spôsob prípravy časti samohodnotiacej správy, ako aj jej bodové hodnotenie. Informácie a konzultácie účastníkom školenia aktívne poskytovali odborní zamestnanci Odboru kvality a projektového riadenia aj počas prestávok.

### Školenie Model CAF a jeho využitie v stredných školách (26.-27.03.2019)

Záujmom CAF centra je priblížiť problematiku samohodnotenia a možnosti ako sa zlepšovať

aj stredným školám. Z toho dôvodu sa uskutočnilo dvojdňové školenie o modeli CAF priamo pre riaditeľov, zástupcov riaditeľov a zamestnancov stredných škôl z rôznych kútov Slovenska. Na školení bol predstavený model CAF, jeho kritériá a subkritériá, ako aj spôsob jeho implementácie. Cenným prínosom pre účastníkov bola účasť zástupcov Bilingválneho gymnázia Milana Hodžu v Sučanoch, ktoré ako jedna z mála stredných škôl na Slovensku má skúsenosti s implementáciou modelu CAF. Účastníkom mali možnosť poskytnúť praktické skúsenosti k výkladu školiteľa a to ako sa jednotlivé činnosti a kroky implementácie realizovali konkrétne v ich gymnáziu.



### Školenie Systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 (15.04.2019)

Systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 je ďalšou možnosťou pre organizácie



verejnej správy ako sa začať venovať kvalite v organizácii systémovým spôsobom. Aj z toho dôvodu bolo toto školenie zaradené do portfólia vzdelávacích aktivít CAF centra. Záujem o toto školenie bol zo strany organizácií verejnej správy veľký a preto boli v mesiaci apríl zorganizované tri školenia na túto problematiku. V poradí prvého školenia sa zúčastnili zástupcovia samospráv, zariadení sociálnych služieb, vysokých škôl a nemocníc. Školenie bolo zamerané predovšetkým na predstavenie systému manažérstva kvality, jeho prínosov, benefitov a základných termínov a definícií a na výklad požiadaviek normy ISO 9001:2015.

### Školenie Systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 (16.04.2019)

Druhého školenia na problematiku systému manažérstva kvality sa zúčastnili opäť zástupcovia rôznych typov organizácií verejnej správy a to konkrétne nemocníc, vysokých škôl, zariadení sociálnych služieb, základných škôl a samospráv. Účastníci na základe spätnej väzby vyzdvihli najmä objasnenie systému manažérstva a priority jeho zavedenia v praxi, ako aj uvedenie si vzájomných súvislostí medzi požiadavkami normy, dopady na prax a súvis s inými normami.



### Školenie Systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 (17.04.2019)

V poradí tretieho školenia na tému systému manažérstva kvality sa zúčastnili opäť zástupcovia rôznych organizácií verejnej správy a to konkrétne vysokých škôl, zariadení sociálnych služieb, samospráv, stredných škôl. Účastníci ocenili a pozitívne vnímali najmä pútavý výklad problematiky, praktické príklady, cvičenia realizované počas školenia, ale aj diskusiu, ktorá aktívne prebiehala počas celého vzdelávania.



### Seminár Akreditácia a jej medzinárodný kontext, pridaná hodnota akreditačnej značky (24.04.2019)

Seminára sa zúčastnili zástupcovia ministerstiev, ostatných ústredných orgánov štátnej správy a zástupcovia rozpočtových a príspevkových organizácií týchto organizácií. Program bol zameraný na objasnenie pojmu akreditácia, jej významu a poslania, ako aj na priblíženie medzinárodného rozmeru akreditácie a predstavenie prínosov tejto oblasti pre štátnu správu a verejnosť. Účastníci seminára na základe spätnej väzby ocenili najmä detailné vysvetlenie pojmov, porovnanie so zahraničím, praktické príklady z praxe, prepojenie teórie s praxou a využitie akreditácie v rôznych odvetviach.



### Školenie Systém manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001:2016 (25.04.2019)

Medzinárodná norma ISO 37001 sa zaoberá problematikou korupcie, v ktorej každá organizácia nesie zodpovednosť za boj proti jej výskytu v akejkoľvek forme. Norma ISO 37001:2016 špecifikuje požiadavky a poskytuje návod na vytvorenie, implementáciu, udržiavanie, preskúvanie a zlepšovanie systému manažérstva proti korupcii. Norma bola vytvorená na základe medzinárodnej dobrej praxe, aby pomohla organizáciám predchádzať, odhaľovať a reagovať na korupčné správanie. Z toho dôvodu bola zaradené vzdelávanie





na problematiku manažérstva proti korupcii do portfólia vzdelávacích aktivít CAF centra. Školenia sa zúčastnili zástupcovia ministerstiev, ostatných ústredných orgánov štátnej správy, ako aj rozpočtových a príspevkových organizácií týchto organizácií. Program školenia bol zameraný predovšetkým na objasnenie základných pojmov v systéme manažérstva proti korupcii a na výklad požiadaviek normy ISO 37001:2016.

### Poradenská a konzultačná činnosť CAF centra

Jedným zo základných poslaní CAF centra poskytovanie poradenských a konzultačných služieb organizáciám a zamestnancov verejnej správy. Poskytované poradenstvo sa týka systémov a modelov manažérstva kvality vhodných pre verejnú správu, ako aj nástrojov vedúcich k zlepšovaniu výkonnosti a efektívnosti organizácií verejnej správy.

V snahe propagovať myšlienku zavádzania manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy a nadviazať spoluprácu s organizáciami verejnej správy v rôznych regiónoch Slovenska sa uskutočnili viaceré pracovné stretnutia a infomeetings so zástupcami týchto organizácií. Išlo napr. o úrady takmer všetkých samosprávnych krajov, úrady rôznych samospráv, zariadenia sociálnych služieb, vysoké a stredné školy a iné. Všetkým týmto organizáciám boli vysvetlené výhody zavedenia manažérstva kvality, možnosti prístupu k zavedeniu a boli im ponúknuté rôzne formy spolupráce, ktoré CAF centrum ponúka.

V rámci národného projektu bude v jeho implementačnej časti zavedené manažérstvo kvality u 19 partnerov, ktorými sú ministerstvá, ostatné ústredné orgány štátnej správy alebo rozpočtové a príspevkové organizácie v ich zriaďovateľskej pôsobnosti. Okrem toho je cieľom úradu ako národného korešpondenta modelu CAF rozšíriť základňu používateľov modelu CAF aj medzi inými organizáciami verejnej správy. Preto je v rámci národného projektu vytvorený v CAF centre priestor pre podporu 15 organizácií verejnej správy, ktorým bude poskytnutá školiaca, konzultačná a posudzovateľská činnosť pri implementácii modelu CAF. Využitím tejto podpory budú tieto organizácie schopné nielen správne implementovať tento model, ale aj úspešne prejsť Externou spätnou väzbou modelu CAF a získať medzinárodne uznávaný titul Efektívny používateľ modelu CAF.

Vzhľadom na to, že implementácia akéhokoľvek modelu manažérstva kvality je dlhý proces, je podpora v týchto 15 organizáciách rozdelená do troch etáp v rámci časového rozpätia trvania národného projektu. Prvá etapa bola spustená v januári 2019, a to oslovením samosprávnych krajov s ponukou zapojenia sa do národného projektu. Samosprávne kraje poskytli túto informáciu ďalej do organizácií vo svojej zriaďovateľskej pôsobnosti. Organizácie, ktoré táto ponuka zaujala, mali možnosť prísť na úrad a absolvovať stretnutie, tzv. infomeeting, na ktorom im bol predstavený samotný národný projekt, všetky plánované aktivity CAF centra, ale najmä im boli poskytnuté kompletne informácie o tom, čo môžu zapojením sa do národného projektu ako jedna z 15 podporených organizácií verejnej správy získať. Infomeetingov sa zúčastnilo sedem organizácií verejnej správy. Následne bola vo februári zverejnená výzva na zapojenie sa do národného projektu s ponukou získania podpory pri implementácii modelu CAF. Do výzvy sa nakoniec zapojili 4 organizácie verejnej správy a tieto boli aj zaradené do prvej etapy implementácie modelu CAF v rámci CAF centra. Ide o tieto organizácie verejnej správy: Mestská časť Bratislava-Staré Mesto, Staré divadlo Karola Spišáka v Nitre, Obchodná akadémia v Nitre a Štátny pedagogický ústav. Z uvedeného vyplýva, že ide o veľmi pestrú vzorku rôznych typov organizácií verejnej správy čo do veľkosti, ale aj oblasti pôsobenia, čo nám umožňuje implementovať model CAF naozaj

vo veľmi rozdielnom prostredí, a tým získame cenné skúsenosti a poznatky do budúcnosti pri oslovovaní a poskytovaní poradenstva ďalším organizáciám.

So všetkými štyrmi organizáciami bola uzatvorená zmluva o spolupráci, ktorej súčasťou je i harmonogram implementácie modelu CAF v organizácii. Implementácia modelu CAF v týchto organizáciách je nastavená na 14 mesiacov, pričom v Mestskej časti Bratislava-Staré Mesto a v Starom divadle Karola Spišáka v Nitre začína implementácia v apríli 2019 a v Obchodnej akadémii Nitra a v Štátnom pedagogickom ústave začína implementácia v máji 2019. Prvý mesiac implementácie je venovaný správne nastaveniu celého procesu samohodnotenia a zlepšovania, výberu garanta, metodika a členov CAF tímu a vytvoreniu komunikačného plánu organizácie orientovaného na informácie o implementácii v organizácii. Preto boli vo všetkých štyroch zapojených organizáciách uskutočnené individuálne konzultácie, ktorých sa zúčastnili odborní zamestnanci CAF centra a zástupcovia vedenia týchto organizácií. V mestskej časti Bratislava-Staré Mesto bola ešte nad rámec týchto konzultácií vykonaná prezentácia všetkým zamestnancom mestskej časti, počas ktorej boli zamestnancom poskytnuté informácie jednak o národnom projekte, ale aj o tom, čo ich počas nasledujúcich 14 mesiacov čaká, čo im bude poskytnuté zo strany CAF centra a čo im implementácia modelu CAF prinesie. Prezentáciu pre zamestnancov mestskej časti vykonala riaditeľka odboru kvality a projektového riadenia ÚNMS SR, Anna Budiaková, a koordinátorka CAF centra, Katarína Kašubová. V súčasnosti už majú všetky štyri organizácie menovaného garanta a metodika modelu CAF a momentálne pracujú na zostavení CAF tímov a vytvorení komunikačných plánov. Po vytvorení CAF tímov nastúpia do týchto organizácií školitelia/konzultanti z radov externých spolupracovníkov CAF centra, ktorí ich počas ďalších 5 mesiacov prevedú procesom samohodnotenia.

Ďalšia výzva na zapojenie sa do národného projektu pre ďalších päť organizácií verejnej správy bude spustená v treťom štvrtroku 2019. Už teraz prebieha oslovovanie a pracovné stretnutia so záujemcami o túto podporu.

### Analyticko-metodická činnosť v rámci CAF centra

V rámci CAF centra sa počas doby trvania národného projektu plánuje vytvoriť 6 odborných metodík a 3 odborné štúdie na rôzne aktuálne témy z oblasti kvality, ktoré budú môcť využiť organizácie verejnej správy pri svojom vlastnom zlepšovaní.

#### *Nástroj samohodnotenia kultúry kvality*

V januári 2019 sa ako prvá sa začala tvoriť metodika s názvom *Nástroj samohodnotenia kultúry kvality*. Kultúra kvality je výrazom vernosti kvalite v organizácii, vyjadrenej víziou kvality, hodnotami kvality a trvalou podporou vedenia. Tento pojem vyjadruje kombináciu „mäkkých“ faktorov riadenia organizácie z pohľadu kvality, ktoré však významne ovplyvňujú „tvrdé“ faktory riadenia. Samohodnotenie pomocou tohto nástroja umožní zaradiť organizáciu do jednej zo šiestich etáp prechodu zo súčasnej úrovne do nasledujúcej vyššej úrovne kultúry kvality a realizovať definovanú prechodovú stratégiu. Aplikácia nástroja samohodnotenia kultúry kvality umožní organizácii nielen udržať si dobré meno a dôveru, ale aj vyťažiť maximum z nástrojov manažérstva kvality, ktoré bude ďalej používať v procese neustáleho zlepšovania. Nástroj na samohodnotenie kultúry kvality bude použiteľný každou organizáciou, a to bez ohľadu na jej veľkosť alebo dosiahnutú úroveň v manažérstve kvality.

Na tejto odbornej metodike pracuje trojčlenný tím expertov, ktorí sa pravidelne stretávajú, či už v CAF centre alebo mimo neho, a spracovávajú jednotlivé časti metodiky. V súčasnej dobe je vypracovaná vstupná analýza, zhromaždené všetky podklady potrebné na vytvorenie odbornej metodiky, identifikované nosné témy, určené stupne vyspelosti organizácie z pohľadu kultúry kvality a určené všeobecné charakteristiky k daným úrovniam vyspelosti. Finálna metodika bude hotová koncom mája 2019.

### Získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán

V apríli 2019 začala pracovať ďalšia skupina odborných expertov, tentokrát na odbornej metodike Získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán. Získavanie spätnej väzby je základným zdrojom informácií o tom, ako organizáciu vnímajú rôzne subjekty. Tieto informácie potom následne vedú k rôznym námetom na zlepšenia, ktorými by sa organizácia mala zaoberať. Ide o vnímanie ako interných zainteresovaných strán (vlastní zamestnanci), tak i externých zainteresovaných strán (občania, zákazníci, odberatelia a pod.). Sledovanie a meranie spokojnosti zainteresovaných strán úzko súvisí s hodnotením kvality verejných služieb, ktorá sa spája s cieľmi verejnej správy a ktorá by mala viesť k zvyšovaniu kvality života občanov. Meranie vnímania, teda spokojnosti zainteresovaných strán je veľmi dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou všetkých modelov manažérstva kvality. Najjednoduchším spôsobom, ako túto spokojnosť merať, sú prieskumy spokojnosti. Vytvorená metodika získavania spätnej väzby bude slúžiť organizáciám verejnej správy na pochopenie dôležitosti merania vnímania a zároveň im ponúkne aj možnosti na vytvorenie vlastných prieskumov spokojnosti, ktoré budú relevantné práve pre ich oblasť pôsobenia.

V súčasnosti prebiehajú prípravné práce na odbornej metodike, je vykonávaná analýza súčasného stavu a identifikácia potrieb zainteresovaných strán. Finálna verzia tejto metodiky bude dokončená v septembri 2019.

### Tvorba webportálu Kvalita verejnej správy

V rámci národného projektu bude vytvorený webportál ako komplexný informačný nástroj na rozvoj manažérstva kvality vo verejnej správe. Webportál bude slúžiť na zaznamenávanie, spracovávanie a sprístupňovanie informácií o manažérstve kvality s orientáciou na potreby verejnej správy. Budú na ňom zverejnené nasledovné informácie: modely a nástroje manažérstva kvality vhodné pre organizácie verejnej správy, kroky pri ich implementácii, kalendár podujatí s problematikou kvality organizované v SR a v EÚ, slovník manažérstva kvality, metodiky a odborné štúdie, príklady dobrej praxe, prihlasovací formulár na konferencie, školenia, semináre, workshopy organizované v rámci CAF centra a ďalšie relevantné informácie. V súčasnosti sa na jeho tvorbe pracuje. Vytvára sa dizajn webportálu, jeho funkcionality a odborní zamestnanci CAF centra zároveň pripravujú obsahovú náplň webportálu.