



## **Predslov**

Rozvoj kľúčových reforiem a úspešnosť ich implementácie vyžaduje venovať pozornosť nie iba dosiahnutiu ekonomických výsledkov, ale rovnako aj zvyšovaniu kvality poskytovaných verejných služieb občanom spolu so znižovaním výdavkov na tieto služby. Osobitnú oblasť vo verejnom sektore predstavujú vzdelávacie služby poskytované sústavou škôl v Slovenskej republike. Kvalita a úroveň vzdelávacích služieb determinuje vzdelanostnú úroveň obyvateľstva a výkonnostný potenciál spoločnosti.

Jedným zo strategických cieľov zvyšovania efektívnosti a kvality práce ministerstva školstva ako aj rozvoja výnimočnosti slovenských vysokých škôl a zvyšovania ich medzinárodného uznania je budovanie systémov manažérstva kvality na ministerstve a vysokých školách implementáciou modelu CAF 2006.

Model CAF 2006 má pomôcť verejným vysokým školám pri racionálnom riadení všetkých zložiek univerzity aj na základe správy Európskej asociácie univerzít, ktorá vykonala audit verejných vysokých škôl v rokoch 2006 a 2007. Model CAF by sa mal stať prvkom neustáleho zlepšovania kvality vysokých škôl na Slovensku.

Prof. Ing. František SCHLOSSER, CSc.  
vedúci služobného úradu MŠ SR

## Čo je to CAF model?

Spoločný systém hodnotenia kvality (The Common Assessment Framework – model CAF) je nástroj komplexného manažérstva kvality, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM) a modelom nemeckej Akadémie Speyer.

Model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a súčasne holisticky analyzuje výkonnosť organizácie. Cieľovou skupinou modelu CAF sú organizácie štátnej i verejnej správy. Je využiteľný pre tých, ktorí už majú skúsenosti s komplexne orientovaným modelom kvality, ako aj pre tých, ktorí by radi s kvalitou začali.

Model CAF dáva pomerne jednoduchý náhľad na to, čo znamená pracovať s komplexne orientovaným nástrojom kvality, ktorý sa zameriava hlavne na zákazníkov, občanov a výsledky. CAF môže byť začiatkom dlhšieho procesu rozvíjania kvality, ktorý môže viesť k uchádzaniu sa o cenu a uznanie, napr. „Ceny kvality pre verejný sektor.“ Jadrom CAF-u je samohodnotiaci nástroj, ktorý dáva možnosť naučiť sa viac o svojej organizácii.

Budete si môcť overiť to, v čom ste ako organizácia naozaj dobrí a uvedomíte si možnosti zlepšovania, pred ktorými stojíte. Nástroj samohodnotenia umožňuje uskutočniť zlepšovanie a rozvíjanie v aktívnej spolupráci vrcholového manažmentu a zamestnancov. Takto obe strany prevezmú vzájomnú zodpovednosť za rozvíjanie kvality. Model CAF je preto dobrým nástrojom na stabilizáciu kvalitnej práce v celej organizácii.

Okrem nástroja samohodnotenia sa počas implementácie modelu CAF objaví ďalší rad nástrojov a metód. Pre ďalšiu prácu na zlepšovaní sa po samohodnotení vypracujú metódy, ktoré budú podporovať zlepšovacie projekty organizácie.

**Pre organizácie, ktoré chcú získať celkový obraz o svojich predpokladoch a chcú zviditeľniť svoje výsledky sebe aj svojmu okoliu, je model CAF ideálnym nástrojom samohodnotenia.**

## **Základné informácie o modeli CAF 2006**

### **Pôvod a vývoj**

Model CAF je výsledkom spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Bol vytvorený pod záštitou Skupiny pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group - IPSG), pracovnou skupinou národných expertov, vytvorenou generálnymi riaditeľmi zodpovednými za oblasť správy vecí verejných, v členských krajinách EÚ (DGs) s cieľom podporiť vzájomnú výmenu a spoluprácu pri inovatívnych spôsoboch modernizácie uplatňovania štátnej moci a poskytovania verejných služieb v EÚ.

Pilotná verzia modelu CAF bola prezentovaná v máji 2000 a prvá revidovaná verzia bola predstavená v roku 2002. Na základe rozhodnutia DGs bolo vytvorené v Európskom inštitúte pre verejnú správu so sídlom v Maastrichte (EIPA) Informačné centrum modelu CAF (CAF Resource Centre). Vo svojom vyhlásení zadefinoval EIPA svoju úlohu pôsobiť ako európske informačné centrum modelu CAF a svoje ciele v tomto kontexte.

Informačné centrum modelu CAF v spolupráci so skupinou národných korešpondentov CAF, Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality a Akadémiou Speyer viedlo implementáciu a vyhodnocovalo aplikáciu modelu CAF.

V období rokov 2000 – 2005 použilo model CAF na zvyšovanie kvality približne 900 organizácií verejnej správy. Záujem o aplikáciu modelu CAF sa objavil aj mimo Európy, napríklad v Číne, na Strednom Východe, v Dominikánskej republike a v Brazílii. Viac ako 300 používateľov modelu CAF sa stretlo na prvej a druhej konferencii o modeli CAF v EÚ v Ríme v roku 2003 a v Luxembursku v roku 2005. Detailný prehľad o aplikácii modelu CAF v Európe poskytli dve štúdie realizované EIPA v rámci prípravy týchto konferencií a zároveň boli inšpiráciou pre verziu modelu CAF 2006.

EIPA vytvára databázu organizácií implementujúcich model CAF, ktorá zahŕňa dobrú prax vo verejnej správe nielen v Európe. V blízkej budúcnosti bude tiež dostupný elektronický nástroj pre model CAF. Webová stránka modelu CAF v EIPA poskytuje všetky informácie dostupné v rámci Európy. Model CAF je v súčasnosti preložený do 19 jazykov. Veľa krajín vyvinulo na národnej úrovni podporné schémy implementácie modelu CAF vrátane školení, elektronických nástrojov, príručiek, národných konferencií a databáz. Tieto aktivity sú pre všetkých zainteresovaných zárukou, že cieľ – 2010 zaregistrovaných používateľov modelu CAF v roku 2010, stanovený britským predsedníctvom EÚ, bude splnený.

## Hlavný zámer

Model CAF je poskytnutý organizáciám európskeho verejného sektora ako jednoduchý nástroj na aplikáciu techník manažérstva kvality, ktorého cieľom je zlepšovanie výkonnosti. Poskytuje samohodnotiaci systém koncepcne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM, prispôsobený organizáciám verejného sektora, berúc do úvahy ich špecifiká.

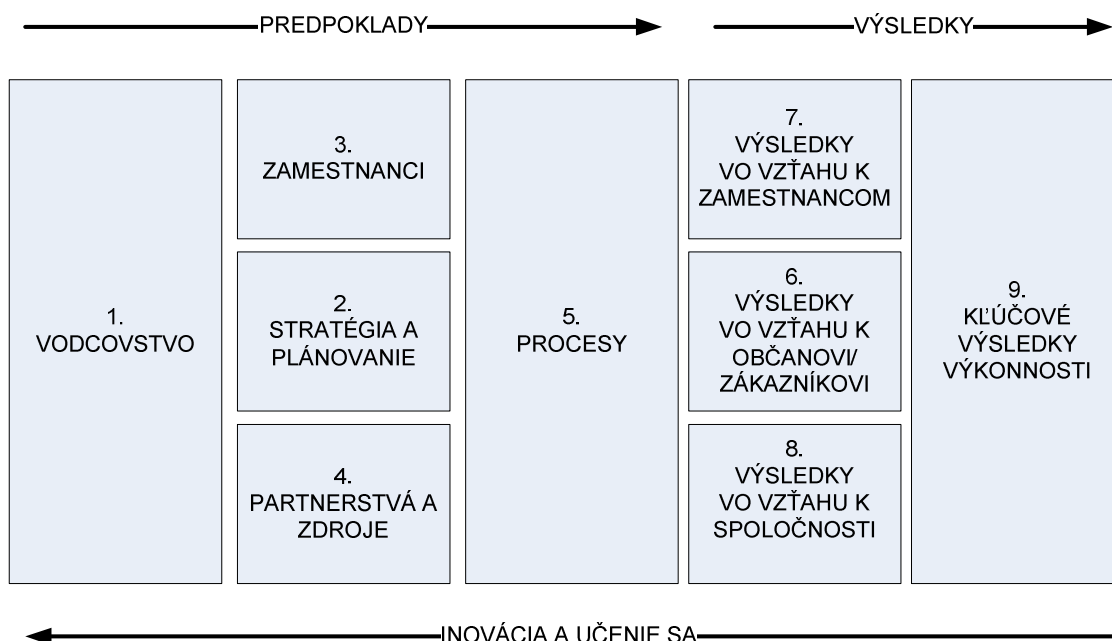
Model CAF má tieto hlavné zámery:

1. Zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii samohodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj – realizuj – kontroluj – zlepšuj)
2. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety k zlepšovacím činnostiam.
3. Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality.
4. Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektora.

Pre dosiahnutie uvedených zámerov bolo vyvinutých množstvo prvkov popísaných v príručke: štruktúra modelu CAF pozostávajúca z 9 kritérií, 28 subkritérií s príkladmi; panely hodnotenia predpokladov a výsledkov; postup pri samohodnotení, pri návrhu oblastí zlepšovania, pri realizácii bench learningových projektov a slovník.

## Štruktúra modelu CAF

Model CAF je nástrojom samohodnotenia, ktorý pozostáva z kritérií a subkritérií smerujúcich k formulácii námětov na trvalé zlepšovanie. Aplikačná príručka obsahuje námety zostavené z kritérií a otázok, ktoré obsahujú najdôležitejšie prvky vo vzťahu ku komplexne orientovanému rozvoju kvality. Aplikačná príručka je založená na metodike modelu CAF. Model obsahuje 9 kritérií, z ktorých je 5 kritérií predpokladov a 4 kritériá výsledkov.



V rámci každého kritéria sa vykonáva vyhodnotenie:

- silných stránok organizácie,
- oblastí, v ktorých je potrebné a možné zlepšovanie.

Každé z 9 kritérií modelu CAF obsahuje niekoľko subkritérií, ktoré odzrkadľujú, na čo sa treba v danom kritériu zamerať. Celkovo obsahuje model CAF 28 subkritérií.

Námety a otázky dávajú organizácii možnosť pridržiavať sa kritérií, ktoré sú jadrom samohodnotenia. Organizácia získava samohodnotením celkový obraz o všetkých prebiehajúcich činnostiach, o možnostiach rozvoja organizácie a o súvislostiach medzi predpokladmi a výsledkami.

#### *Kritériá predpokladov*

Kritériá 1 – 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov. Hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov by malo byť založené na paneli hodnotenia predpokladov (pozri Bodové hodnotenie a panely hodnotenia).

#### *Kritériá výsledkov*

Od kritéria 6 po kritérium 9 sa hodnotenie zameriava na výsledky. Vo výsledkových kritériách sa merajú vnímania toho, čo si naši zamestnanci, zákazníci/študenti a spoločnosť o organizácii myslia. Zároveň organizácia disponuje internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery organizácia napĺňa ciele, ktoré si pre seba môže stanoviť – dopady/dôsledky. Hodnotenie výsledkov vyžaduje odlišný súbor odpovedí. Odpovede vo výsledkových kritériách sú založené na paneli hodnotenia výsledkov (pozri Bodové hodnotenie a Panely hodnotenia).

### **Hlavné charakteristiky modelu CAF**

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii účinný systém na iniciáciu procesu trvalého zlepšovania. Model CAF poskytuje:

- hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatnení súboru kritérií, ktoré sú akceptované vo verejnom sektore v celej Európe,
- príležitosti na stanovenie miery rozvoja a dosiahnutia výnimočnej úrovne dosahovania cieľov,
- prostriedky na dosiahnutie zhody smerovania a dohody o tom, čo je potrebné urobiť pre zvyšovanie kvality organizácie,
- prepojenie medzi rôznymi výsledkami, ktoré treba dosiahnuť, a podpornými postupmi alebo predpokladmi,
- prostriedok na vytvorenie entuziazmu medzi zamestnancami ich zapojením do zlepšovateľského procesu,
- príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych častí vlastnej organizácie alebo iných organizácií,
- prostriedok na integráciu rôznych iniciatív v oblasti kvality do bežnej činnosti organizácie,
- prostriedok na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického samohodnotenia.

## **Koncepcie a hodnoty modelu CAF**

Model CAF, ako nástroj komplexného manažérstva kvality, je v zhode so základnými konceptmi výnimočnosti, definovanými EFQM, ako sú:

- orientácia na výsledky,
- zameranie na zákazníka,
- vodcovstvo a stálosť cieľov,
- manažérstvo podľa procesov a faktov,
- zapojenie zamestnancov,
- trvalé zlepšovanie a inovácia,
- vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

## **Cieľom modelu CAF je zvyšovanie výkonnosti organizácií verejnej správy na tejto báze.**

Manažérstvo vo verejnej správe a kvalita vo verejnom sektore má v porovnaní so súkromným sektorom množstvo špecifických charakteristík. Tie vychádzajú zo základných spoločných európskych sociálno-politických predpokladov, kultúry a tradície verejnej správy:

- zákonnosť (demokratická, parlamentná),
- princíp právneho štátu a etické správanie, založené na všeobecných hodnotách a princípoch (otvorenosť, zodpovednosť, spoluúčasť, rôznosť, rovnosť, sociálna spravodlivosť, solidarita, spolupráca a partnerstvá).

Hoci sa model CAF primárne zameriava na hodnotenie manažérstva výkonnosti a identifikáciu jej organizačných príčin na realizáciu zlepšovania, konečným cieľom je poskytnutie podpory dobrej správy vecí verejných.

Hodnotenie výkonnosti zahŕňa nasledovné hlavné charakteristiky organizácie verejného sektora:

- demokratická zodpovednosť/sledovateľnosť;
- pôsobenie v legislatívnom, právnom a inak regulovanom rámci;
- komunikácia s politickou úrovňou riadenia;
- zapojenie zainteresovaných strán a vyváženie ich potrieb;
- výnimočnosť v poskytovaní služby;
- efektívnosť vynakladaných finančných prostriedkov;
- dosahovanie cieľov;
- manažérstvo modernizácie, inovácie a zmeny.

Samohodnotenie podľa modelu CAF je začiatkom strategického a systematického rozvoja kvality vlastnej organizácii. Vyššie uvedený model umožňuje získať celkový prehľad o najdôležitejších predpokladoch a výsledkoch organizácie a ich vzájomnej nadväznosti. Tým sa vytvára priestor na proces učenia sa, ktorý môže organizáciu posunúť na vyšší stupeň rozvoja, kde predpoklady a výsledky lepšie odrážajú potreby a očakávania zainteresovaných strán (zákazníci/študenti, rodičia študentov, zamestnanci, občania, spoločnosť, spolupracujúci partneri, atď.).

Cesta ku trvalému zlepšovaniu je nepretržitý proces. Zmenené podmienky a nové možnosti vyvolávajú potrebu vynakladať väčšie úsilie na zlepšovanie výsledkov. Cesta ku kvalite je charakterizovaná tým, že organizácia v pravidelných intervaloch (napr. v ročných alebo dvojročných intervaloch) uskutočňuje celkové samohodnotenie predpokladov a na základe nich dosahovaných výsledkov, napr. podľa modelu CAF.