

Spoločný systém hodnotenia kvality alebo model CAF

Úvod

Spoločný systém hodnotenia kvality (The Common Assessment Framework - CAF) je nástrojom 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.

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.

Európsky inštitút pre verejnú správu (EIPA) v Maastrichtre pôsobí ako Európske informačné centrum modelu CAF (www.eipa.eu). EIPA vytvára databázu organizácií implementujúcich model CAF, ktorá zahŕňa dobrú prax vo verejnej správe nielen v Európe.

Hlavný zámer

Model CAF je poskytnutý organizáciám európskeho verejného sektoru ako jednoduchý nástroj na aplikáciu techník manažérstva kvality, ktorého cieľom je zlepšovanie výkonnosti. Poskytuje samohodnotiaci systém koncepčne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM, prispôbený organizáciám verejného sektoru 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;
2. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektoru s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovacie činnosti;
3. Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality;
4. Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektoru.

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.

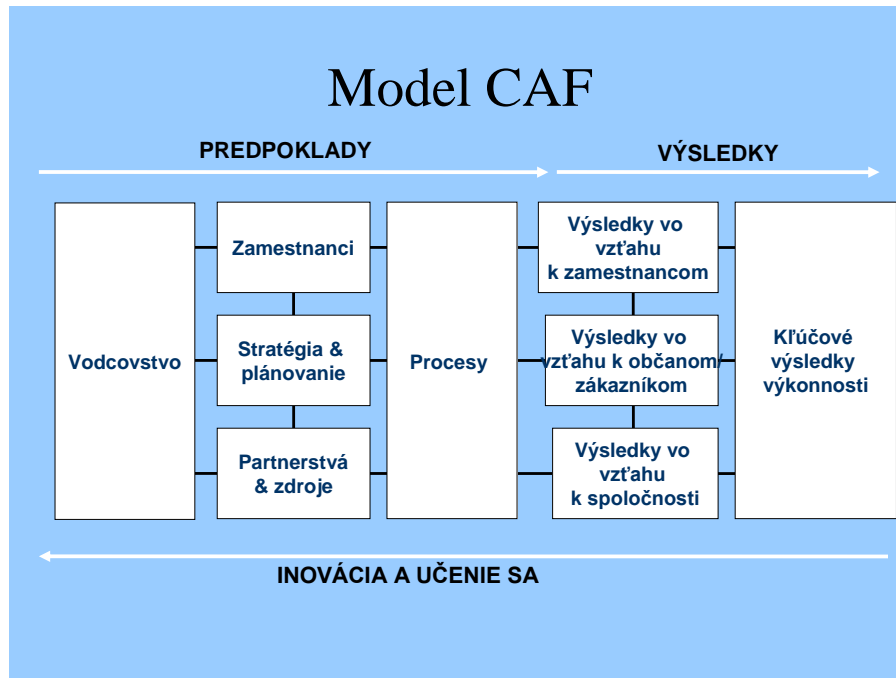
Cieľová skupina organizácií

Model CAF bol navrhnutý na používanie vo všetkých častiach verejného sektoru, aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej/federálnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Môže sa tiež používať za rôznych okolností, napr. ako súčasť systematického programu reforiem alebo ako základ pre ciele riadenie úsilia o zvyšovanie kvality organizácií, poskytujúcich verejné služby. V niektorých prípadoch, najmä vo veľmi veľkých

organizáciách, sa môže samohodnotenie vykonať len v časti organizácie, napr. vo vybranom organizačnom útvare.

Štruktúra

Štruktúra modelu CAF je zobrazená ďalej:



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

V kritériách 6-9 sa merajú výsledky dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom, spoločnosti a kľúčové výsledky výkonnosti prostredníctvom merania vnímania a hodnotenia interných ukazovateľov.

Každé kritérium sa delí na subkritériá. 28 subkritérií určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zväziť pri samohodnotení organizácie.

Tieto sú popísané príkladmi, ktoré detailnejšie vysvetľujú obsah subkritérií a špecifikujú možné oblasti záujmu s cieľom objasniť to, ako organizácia plní požiadavky vyjadrené v subkritériu.

Hlavné charakteristiky

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.

Koncepty a hodnoty modelu CAF

Model CAF, ako nástroj komplexného manažérstva kvality je v zhode so základnými konceptmi výnimčnosti, 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.

Jeho cieľom 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.

Významnosť dôkazov a meraní

Samohodnotenie a zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy je nerealizovateľné bez spoľahlivých a komplexných informácií o fungovaní organizácie. Model CAF povzbudzuje organizácie verejnej správy, aby získavali a využívali informácie. Veľmi často sa stáva, že tieto informácie nie sú pri prvom samohodnotení dostupné. Preto sa model CAF často považuje za nultý stupeň merania. Stanovuje oblasti, v ktorých je nevyhnutné zaviesť merania. Čím ďalej sa organizácia na ceste trvalého zlepšovania dostane, tým viac bude systematicky a komplexnejšie zhromažďovať a riadiť informácie interne aj externe.

Úloha systému bodového hodnotenia

Jedným z povinných prvkov modelu CAF je bodové hodnotenie. Hoci najdôležitejším výstupom samohodnotenia je stanovenie silných stránok a oblastí na zlepšenie, organizácie sa niekedy príliš zameriavajú na výsledky bodového hodnotenia. Systém bodového hodnotenia bol v novej verzii modelu CAF zachovaný a prepracovaný.

Pridelenie bodového hodnotenia každému subkritériu a kritériu modelu CAF má tieto štyri ciele:

1. poskytnúť námet pre nasmerovanie zlepšovacích aktivít;
2. merať pokrok vlastnej organizácie;
3. určiť najlepšiu prax identifikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov;
4. napomôcť pri hľadaní relevantných partnerov, od ktorých sa bude organizácia učiť – bench learning.