

**MODEL CAF
AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA
EFEKTÍVNOSTI ORGANIZÁCIE
SOCIÁLNYCH SLUŽIEB**

doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.

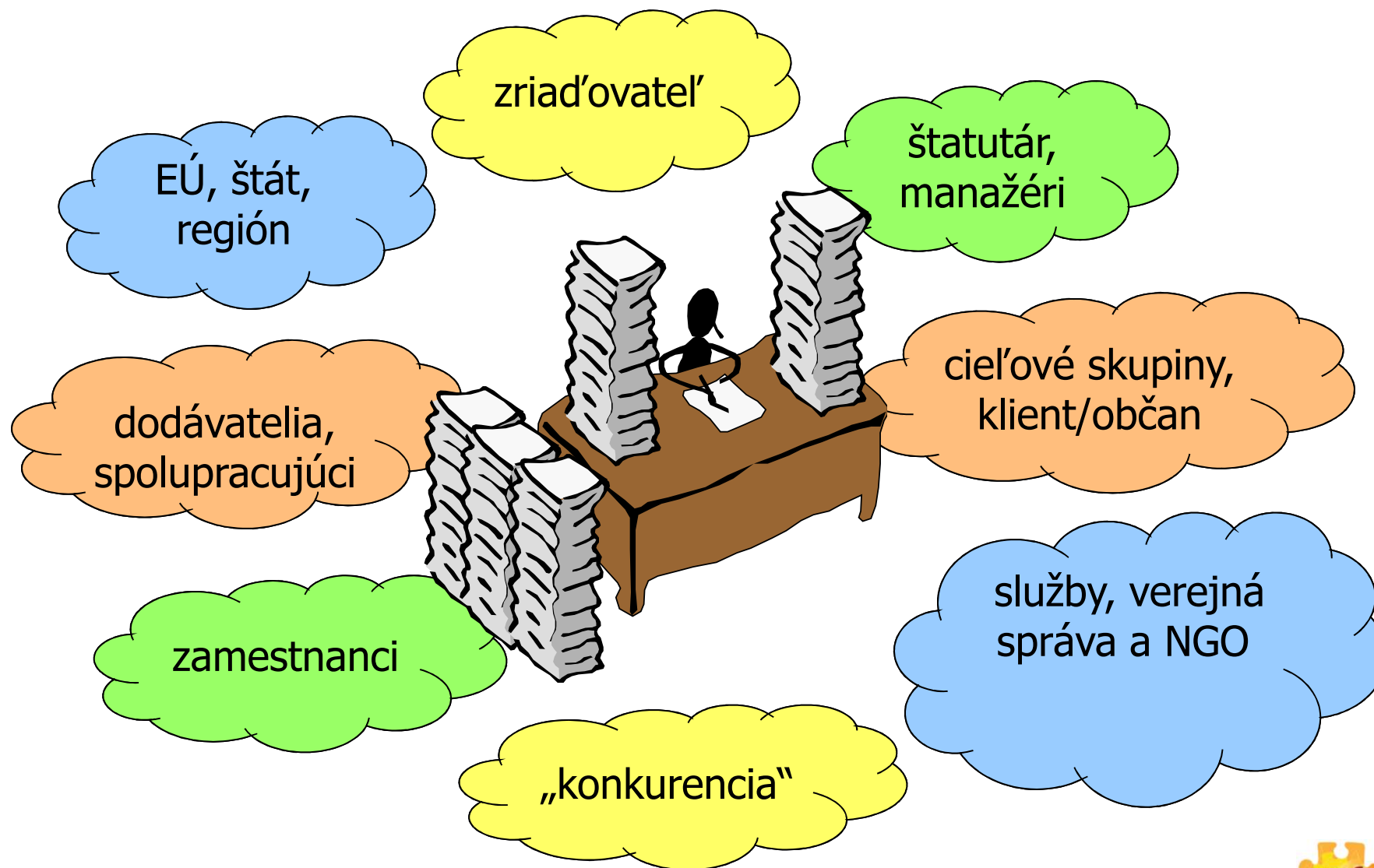
Kde sme a kam smerujeme?



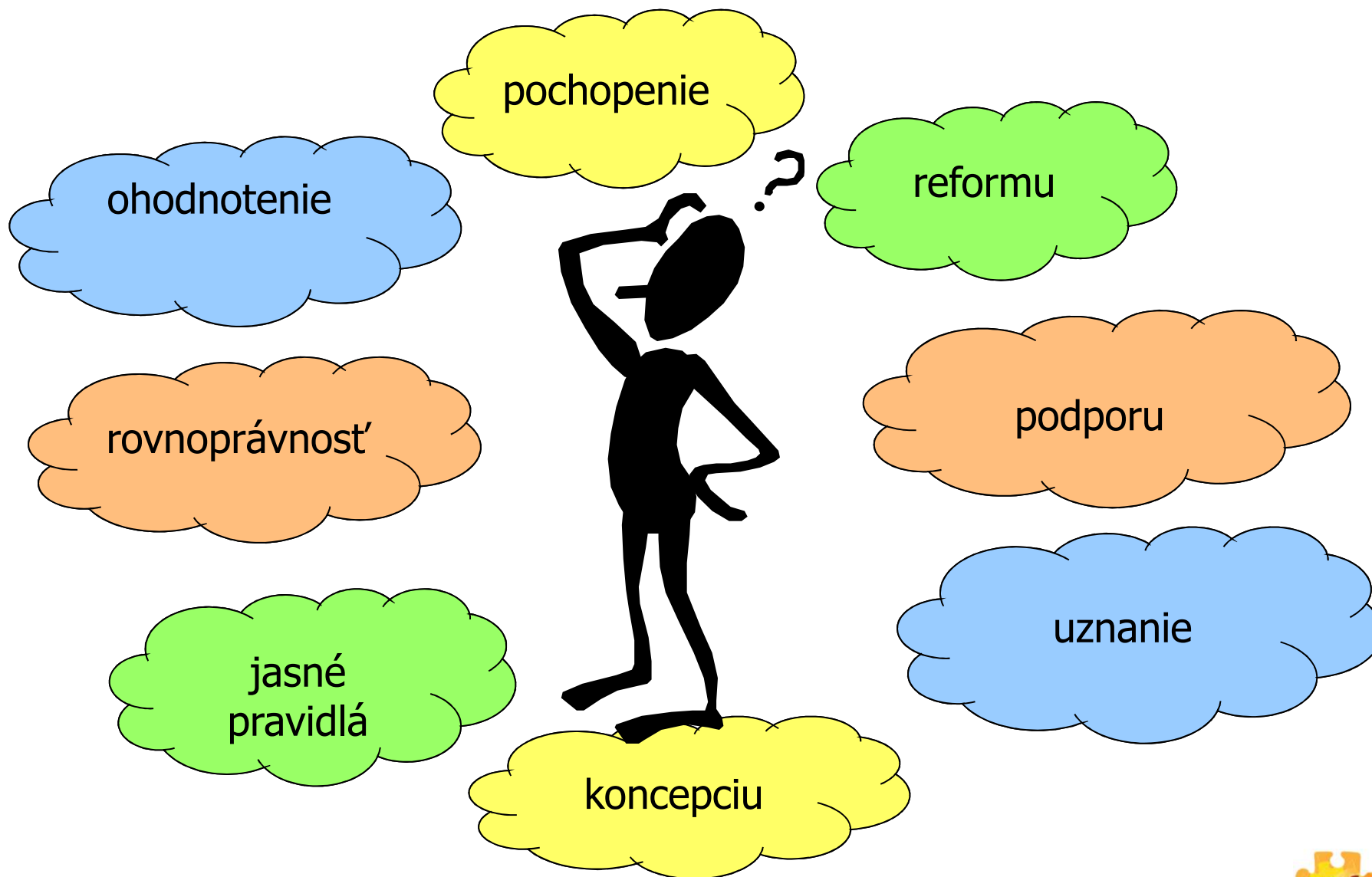
Kto sme?



Každý niečo žiada . . .



Čo chceme. . .?



Zmena nie je pre všetkých...

Potrebuje zmenu? Chceme zmenu?



Chceme sa zlepšovať...

aj keď „Nemusíte nič meniť, prežitie nie je povinné“ /W.E.Deming/



Vaše doterajšie skúsenosti so zlepšovaním

- prečo ste zlepšovali
- čo bolo predmetom zlepšovania
- kto bol nositeľom zlepšovania
- aká bola forma zlepšovania
- aký bol priebeh zlepšovania
- aký bol reálny výsledok zlepšovania

SYSTEM AKO PLATFORMA PRE MERATEL'NÉ
ZLEPŠOVANIE



Niečo o CAF-e



Pôvod modelu CAF

- EIPA (Európsky inštitút pre verejnú správu)
- IPSG (Skupina pre inováciu verejných služieb)
- Informačné centrum CAF v EIPA
- Pilotná verzia 2000
- Prvá revidovaná verzia 2002
- Druhá revidovaná verzia 2006
- Ostatná revízia 2012 (CAF 2013)
- takmer 3000 používateľov modelu CAF v januári 2014
- Model CAF preložený do 20 jazykov



EIPA www.eipa.eu:

- základné informácie o modeli
- národní korešpondenti
- databáza používateľov CAF
- príručky v jazykových úpravách
- e – nástroj samohodnotenia
- publikácie
- informácia o podujatiach
- film
- newsletter



Prečo model CAF

- voľne šíriteľný model kvality a slovník prispôsobený verejnej správe,
- zavádza princípy TQM do verejnej správy,
- podporuje samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovacie činnosti,
- prostriedok na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického samohodnotenia,
- hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatnení súboru kritérií, ktoré sú akceptované vo verejnom sektore v celej Európe,
- pôsobí ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality,



Prečo model CAF

- podporuje bench learning,
- slovné hodnotenie silných stránok a oblastí pre zlepšenie,
- bodové hodnotenie v dvoch režimoch,
- metodika súťaže Národná cena SR za kvalitu.

A prečo nie...?



Vývoj modelu CAF od roku 2000



- 1. fáza**: predstavenie modelu CAF v SR v roku 2000: nástroj samohodnotenia a predstavenia TQM vo VS
- 2. fáza**: revízia modelu 2006: model CAF ako nástroj efektívneho zlepšovania a metodika súťaže Národná cena SR za kvalitu
- 3. fáza**: rozvoj 8 princípov výnimočnosti v kontexte Externej spätnej väzby modelu CAF, 2011: cesta k zrelej výnimočnej organizácii
- 4. fáza**: revízia modelu 2012 predstavenie modelu CAF 2013



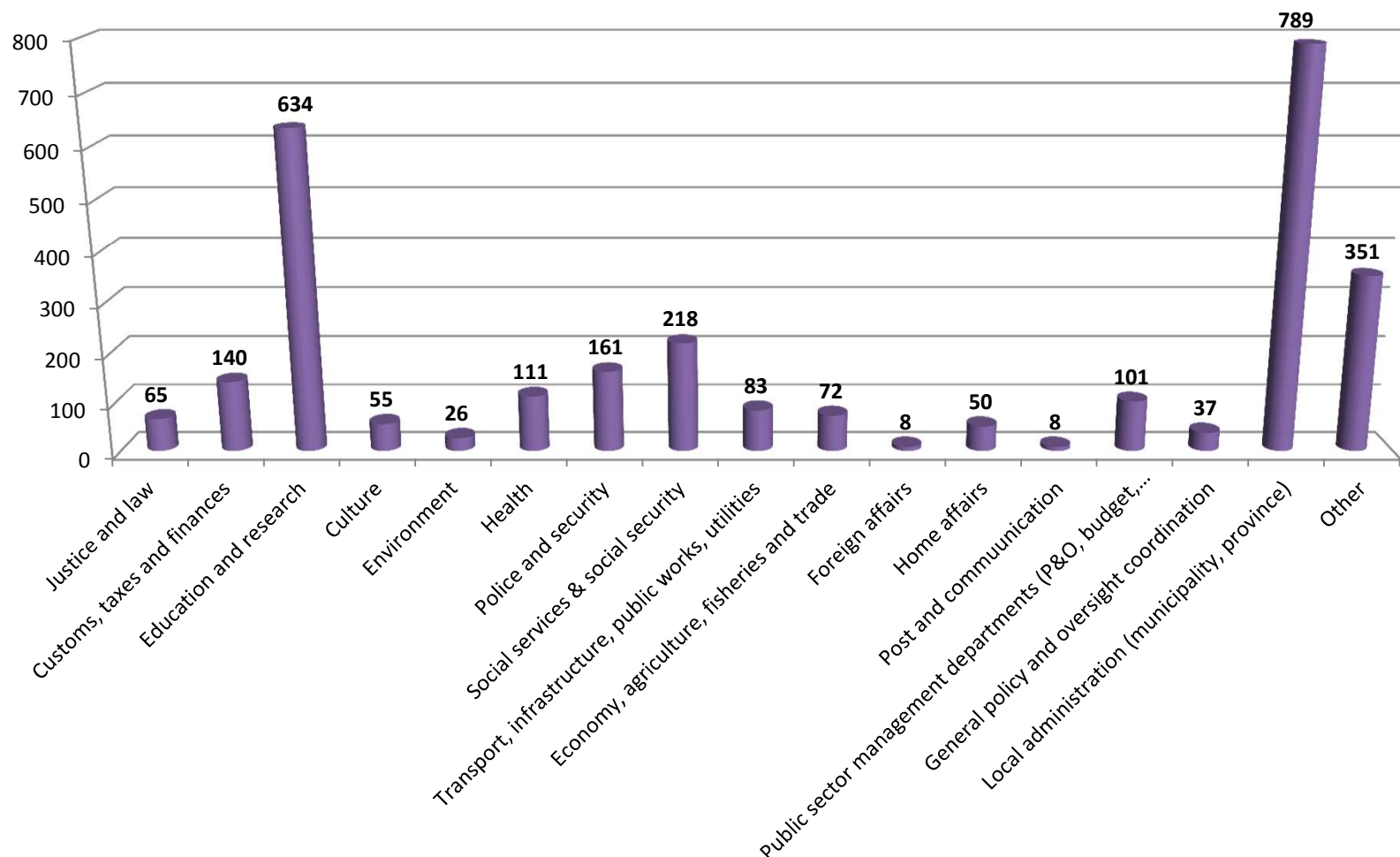
Prehľad používateľov modelu CAF podľa krajín (2912 organizácií v 50 krajinách)

Zdroj: EIPA

Taliansko	512	Grécko	52	Lotyšsko	8
Poľsko	324	Rumunsko	49	Turecko	8
Belgicko	316	Španielsko	47	Veľká Británia	7
Nemecko	271	Švajčiarsko	27	Holandsko	7
Dánsko	248	Francúzsko	25	Írsko	6
Portugalsko	147	Litva	24	Švédsko, Chorvátsko	5
Maďarsko	106	Cyprus	19	Rusko	4
Fínsko	120	Bosna a Hercegovina	18	Malta	3
Rakúsko	94	Estónsko	18	Čierna Hora, Namíbia	2
Dominikánska rep.	87	Luxembursko	13	Čína, Tunis, Ekvádor	2
Nórsko	85	Inštitúcie EÚ a EK	12	Kosovo, Srbsko	1
Česká republika	73	Bulharsko	11	Pobrežie slonoviny	1
Slovinsko	70	Island	9	Maroko, Egypt, JAR	1
Slovensko	55	Macedónia	8	Brazília, Čile, Peru	1



Implementácia modelu CAF podľa sektorov



Zdroj: EIPA



Zásady výnimočnosti

Zameranie na občana/klienta

Orientácia na výsledky

Vodcovstvo a stálosť cieľov

Manažérstvo podľa procesov a faktov

Rozvoj zamestnancov a zapojenie

Trvalá inovácia a zlepšovanie

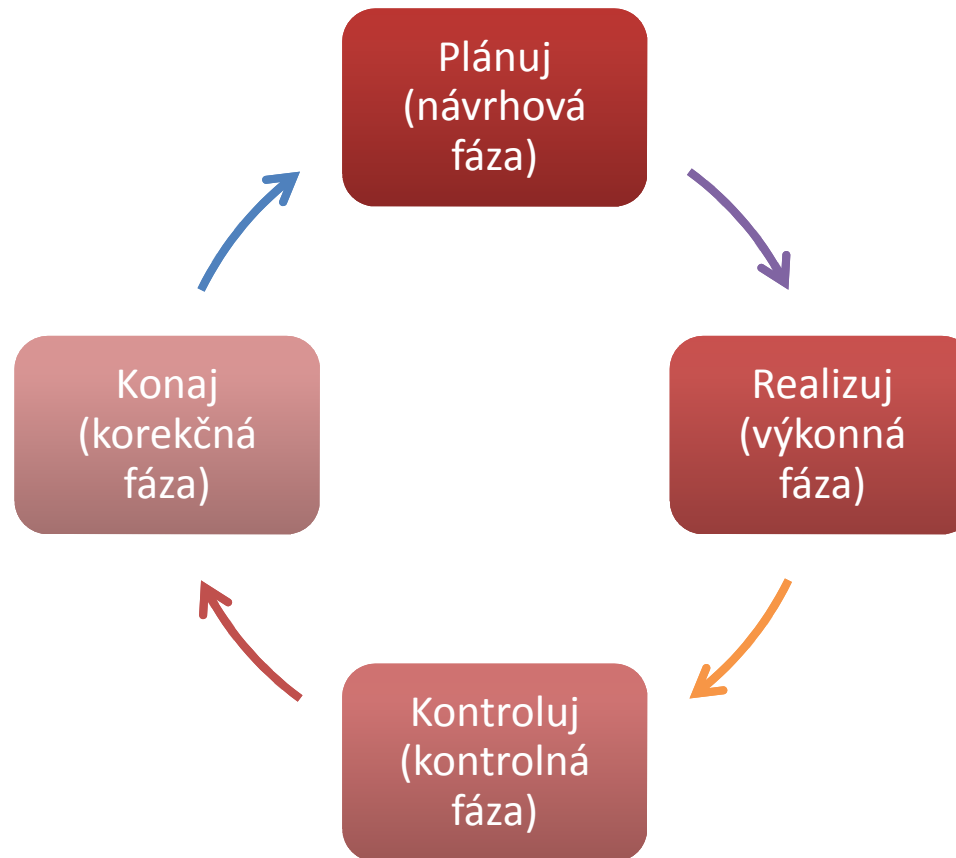
Rozvoj partnerstiev

Spoločenská zodpovednosť

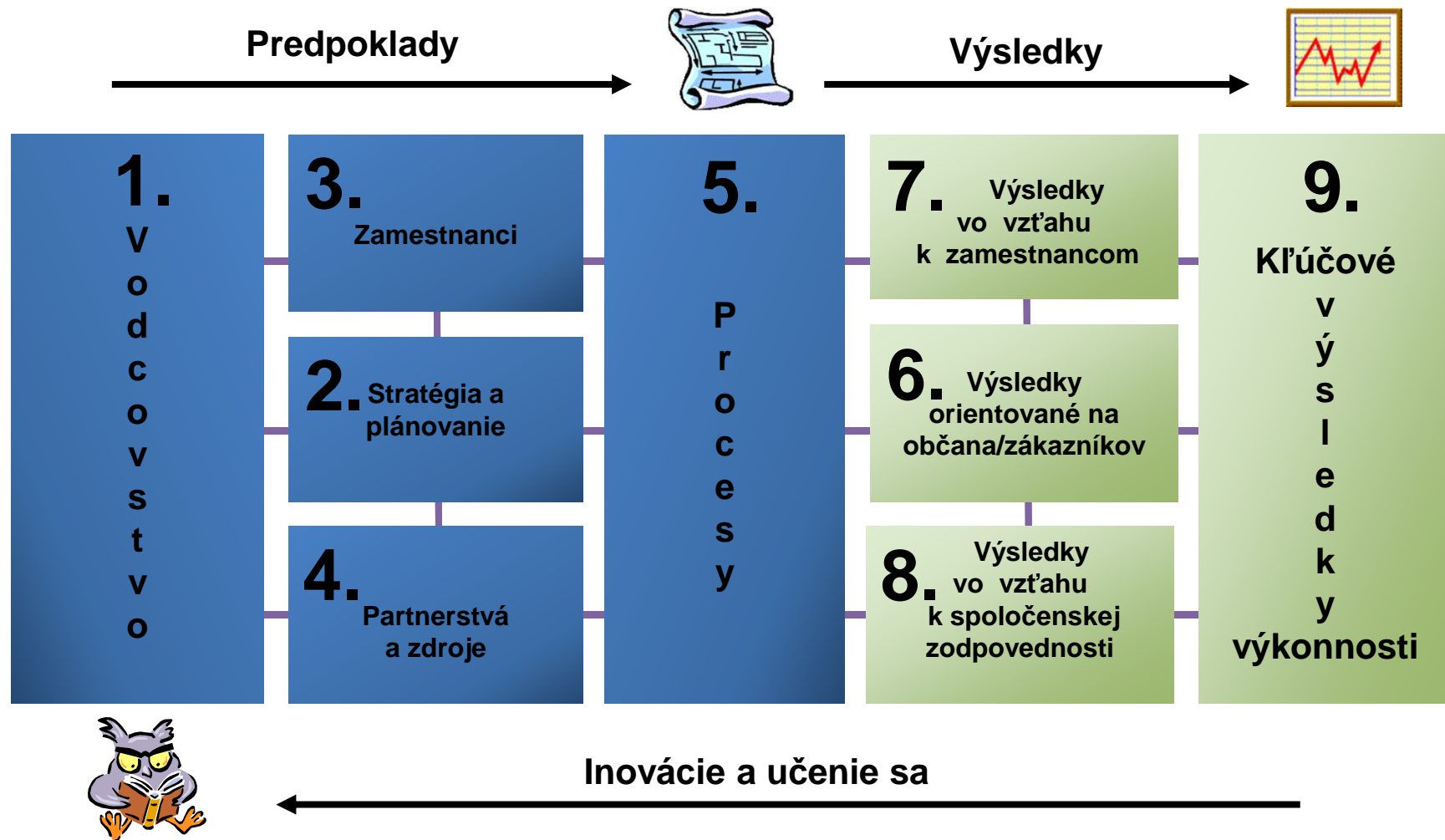


Cyklus PDCA

Štvorstupňový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:



Predstavenie modelu CAF



Štruktúra modelu CAF

- úvod do modelu
- úvody do kritérií, subkritérií
- kritériá 1 - 9 (5 predpokladových a 4 výsledkové)
- subkritériá (celkovo 28)
- príklady (primerane každému subkritériu)
- hodnotenie slovné
- hodnotenie bodové



Predpokladové kritériá

- kritériá 1 - 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie
- určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov
- očakávajú zmienky štandardizovaných činností, plánovaných a realizovaných projektov a iných foriem vytvárania predpokladov
- hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov je založené na paneli hodnotenia predpokladov



Výsledkové kritériá

- počnúc kritériom 6 sa hodnotenie zameriava na výsledky
- meranie vnímania toho, čo si naši zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o organizácii myslia
- zároveň organizácia disponuje internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery organizácia napĺňa ciele, ktoré si pre seba môže organizácia stanoviť - dopady/dôsledky
- hodnotenie výsledkov vyžaduje odlišný súbor odpovedí, odpovede vo výsledkových kritériách sú založené na paneli hodnotenia výsledkov



Princípy bodového hodnotenia

Bodové hodnotenie subkritérií a kritérií modelu CAF má 4 hlavné ciele:

1. Poskytnúť informácie a indikovať smerovanie zlepšovacích aktivít.
2. Merať vlastný pokrok, ak sa samohodnotenie podľa modelu CAF realizuje pravidelne.
3. Identifikovať dobrú prax indikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov.
4. Napomáhať hľadaniu správnych partnerov na učenie sa (benchmarking – ako vyzeráme v porovnaní s inými a bench learning – čo sa jeden od druhého učíme).



Panel klasického bodového hodnotenia - predpoklady

Úroveň/Fáza	PANEL PREDPOKLADOV 1	Bodové hodnotenie
-	V tejto oblasti nie sme aktívni. Máme veľmi obmedzené alebo žiadne informácie.	0 - 10
PLÁNUJ (P)	Máme plán činnosti pre túto oblasť.	11 - 30
REALIZUJ (D)	Implementujeme/vykonávame plánované činnosti.	31 - 50
KONTROLUJ (C)	Kontrolujeme/preskúmavame, či robíme správne veci správnym spôsobom.	51 - 70
KONAJ (A)	Na základe kontroly/preskúmania upravujeme naše činnosti, ak je to potrebné.	71 - 90
PDCA	Všetko, čo robíme, aj plánujeme, implementujeme a pravidelne preskúmavame a učíme sa od iných. V tejto oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšovania vrátane bench learningových aktivít.	91 - 100

Panel klasického bodového hodnotenia - výsledky

PANEL VÝSLEDKOV 1	Bodové hodnotenie
Nemerajú sa žiadne výsledky a/alebo nie sú dostupné žiadne informácie.	0 - 10
Výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy a/alebo výsledky nenapĺňajú stanovené ciele.	11 - 30
Výsledky ukazujú mierny pokrok a/alebo niektoré stanovené ciele sú splnené.	31 - 50
Výsledky ukazujú rastúce trendy a/alebo väčšina stanovených cieľov je splnená.	51 - 70
Výsledky ukazujú podstatný pokrok a/alebo všetky stanovené ciele sú splnené.	71 - 90
Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Všetky stanovené ciele sú splnené. Porovnávaná s relevantnými organizáciami vo všetkých kľúčových oblastiach ukazujú pozitívne výsledky.	91 - 100







Panel bodového hodnotenia pre pokročilých - predpoklady

PANEL PREDPOKLADOV 2								
Úroveň /Fáza	Stupnica	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepresvedčivých dôkazov, týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Presvedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnávateľné s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaniach zainteresovaných strán. Plánovanie sa pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
REALIZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovedností a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KONTROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúmané vo všetkých relevantných oblastiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KONAJ	Nápravné a zlepšovacie aktivity sa realizujú pravidelne v nadväznosti na výsledky kontroly vo všetkých relevantných častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
							Spolu	
							BODOVÉ HODNOTENIE	



Panel bodového hodnotenia pre pokročilých - výsledky

PANEL VÝSLEDKOV 2						
Stupnica	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
TRENDY	Žiadne meranie	Negatívny trend 	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok 	Trvalý pokrok 	Podstatný pokrok 	Pozitívne výsledky v porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie						
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajú stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie						
Spolu						
Bodové hodnotenie						



Laoer

Ďakujem za pozornosť

Doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.

Poradca, školiť a metodik modelov TQM

Vedúca posudzovateľka Národnej ceny SR pre kvalitu

pre EFQM model výnimočnosti a Model CAF

Vedúca posudzovateľka Národnej ceny SR pre spoločenskú zodpovednosť

Kontakt: iveta.paulova@gmail.com 0905302862