



**NÁRODNÝ PROGRAM KVALITY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY NA ROKY
2022 - 2026**

1. ÚVOD	3
2. SÚČASNÝ STAV A VÝCHODISKÁ PRE ŠTÁTNU POLITIKU KVALITY	4
2.1 Vývoj štátnej politiky kvality až po súčasnosť	7
2.2 Zhodnotenie uplatňovania manažérstva kvality vo verejnej správe	7
2.3 Relevantné strategické dokumenty	9
3. VÍZIA A POSLANIE NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR.....	10
4. STRATEGICKÉ CIELE NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR	10
4.1 Manažérstvo kvality	10
4.2 Trvalé zlepšovanie organizácií.....	11
4.3 Oceňovanie organizácií verejného a súkromného sektora v oblasti kvality	12
5. NAPŔLŇANIE NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR AKTIVITAMI REALIZOVANÝMI ÚRADOM.....	12
5.1 Rada Národného programu kvality Slovenskej republiky	12
5.2 CAF centrum ako stredisko podpory organizáciám verejnej správy v oblasti manažérstva kvality	13
5.3 Národný korešpondent modelu CAF	14
5.4 Hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF	15
5.5 Konferencia o kvalite a spoločenskej zodpovednosti	15
5.6 Oceňovanie najlepších v oblasti kvality	15
6. PREDSTAVENIE NÁSTROJOV MANAŽÉRSTVA KVALITY.....	16
6.1 Modely komplexného manažérstva kvality	16
6.2 Systém manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001	18
6.3 Model spoločenskej zodpovednosti – Model ZET	18
7. IMPLEMENTÁCIA NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR	19
7.1 Organizácia tvorby Národného programu kvality SR.....	19
7.2 Implementácia aktivít Národného programu kvality SR.....	19
7.3 Financovanie aktivít Národného programu kvality SR.....	20
7.4 Očakávané prínosy Národného programu kvality SR.....	20

1. ÚVOD

Poslaním Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (ďalej „úrad“) ako ostatného ústredného orgánu štátnej správy je tvorba a udržiavanie dôveryhodných nástrojov infraštruktúry kvality, ktorých primárnym cieľom je zabezpečiť konkurencieschopné a efektívne prostredie v Slovenskej republike a podporiť ochranu spotrebiteľa – každého jedného občana. Nástrojmi infraštruktúry kvality v medzinárodnom ponímaní sú technická normalizácia, metrológia, skúšobníctvo a posudzovanie zhody, ale i akreditácia a trhový dohľad.

Kvalita je v štruktúre činností úradu vnímaná ako pomyselná strecha, nakoľko jej cieľom dovnútra je zlepšovanie a zvyšovanie kvality jeho činnosti a navonok zabezpečenie podpory a snaha o rozvoj manažérstva kvality vo verejnej správe, ako aj súkromnom sektore.

Vzhľadom na kľúčové postavenie úradu ako koordinátora štátnej politiky kvality je dôležité, aby bola problematika efektívneho zavádzania manažérstva kvality a vzdelávania v oblasti kvality riešená inštitúciou, ktorá má v tejto oblasti dlhoročné skúsenosti a kompetencie. Úrad dlhé roky zabezpečuje rozvoj a šírenie modelu CAF vo verejnej správe, ktorý je na európskej úrovni považovaný za jeden z najlepších nástrojov na zefektívnenie činností organizácií vo verejnom sektore. Úrad je vo vzťahu k tomuto modelu národným korešpondentom, zastupuje Slovenskú republiku v Expertnej pracovnej skupine modelu CAF pri Európskom inštitúte pre verejnú správu a je aj národným organizátorom Externej spätnej väzby modelu CAF. Taktiež dlhé roky oceňuje organizácie zo súkromného a verejného sektora v oblasti kvality, čím motivuje a podporuje neustále zlepšovanie ich manažérstva a dosahovanie čo najlepších výsledkov.

Úrad sa dlhodobou odborne venuje problematike manažérstva kvality, disponuje odbornými zamestnancami a spolupracovníkmi v danej oblasti, vďaka čomu mohol implementovať aj rozsiahly a ambiciózny národný projekt Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy (ďalej len „národný projekt“).

Národný program kvality Slovenskej republiky (ďalej len „NPK SR“) nadviaže v nastávajúcom päťročnom období na dosiahnuté výsledky predchádzajúcich národných programov kvality a naďalej sa bude snažiť podporovať zlepšovanie kvality produktov a služieb zlepšovaním riadenia organizácií pôsobiacich vo verejnej správe a súkromnom sektore a to prostredníctvom implementácie manažérstva kvality, rozvojom spoločenskej zodpovednosti a oceňovaním tých najlepších organizácií so zameraním na udržateľný rozvoj a konkurencieschopnosť.

NPK SR je zameraný na dosiahnutie troch strategických cieľov pre zlepšovanie kvality v Slovenskej republike, ktorými sú manažérstvo kvality, trvalé zlepšovanie organizácií, ako aj oceňovanie organizácií verejného a súkromného sektora v oblasti kvality.

2. SÚČASNÝ STAV A VÝCHODISKÁ PRE ŠTÁTNU POLITIKU KVALITY

Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2022 – 2026 je strategickým dokumentom, ktorý úrad ako jej koordinátor predkladá vláde Slovenskej republiky na schválenie ako štátnu politiku kvality v Slovenskej republike. Východiská pre tvorbu strategického dokumentu poskytla analýza predchádzajúcich národných programov kvality vo väzbe na interné schopnosti a možnosti úradu, koncepcia manažérstva kvality vo verejnej správe vypracovaná v roku 2015,¹ ako aj poznatky získané od roku 2018 v rámci realizácie národného projektu. Pri posudzovaní významnosti jednotlivých strategických priorít úrad vychádzal z národných strategických dokumentov, koncepčných a metodických materiálov z oblasti manažérstva kvality.

Pri zhodnotení súčasného stavu a analýze bolo potrebné mať na zreteli špecifickosť predmetu NPK SR, ktorým je kvalita. Tá je v našej spoločnosti všadeprítomná a aby bola kvalita produktov a služieb v národnom hospodárstve vysoká, je potrebné mať v organizáciách súkromného a verejného sektora mechanizmy na jej zabezpečenie. Tým sa nemyslí iba vstupná a výstupná kontrola realizovaná pri produktoch a službách, ale podchytenie celej štruktúry procesov a nastavenie takých postupov v rámci nich, ktoré pre organizáciu prinesú čo najvyššiu kvalitu jej výstupov a spokojnosť zákazníkov/občanov.

Manažérstvo kvality a jeho implementácia v organizáciách verejnej správy je v podmienkach Slovenskej republiky stále nedostatočne pokrytou oblasťou. Z hľadiska počtu organizácií, či už ide o ústrednú štátnu správu, samosprávu alebo iné organizácie verejného sektora, sa touto otázkou zaoberá len neveliká časť organizácií a iba niektoré z nich sa manažérstvu kvality venujú dlhodobo a cyklicky. V súčasnosti si manažérstvo kvality ako súčasť strategického riadenia organizácie aktívne osvojili najmä tie organizácie, ktorým to vyplýva ako povinnosť z príslušnej legislatívy alebo rôznych medzinárodných záväzkov a dohôd.

Vybudovanie efektívne fungujúcej organizácie nie je jednorazová záležitosť, či už ide o súkromný alebo verejný sektor. Je to dlhodobý proces, počas ktorého je potrebné zdolať mnoho prekážok a napriek tomu tento proces nikdy neskončí. Existuje široká škála spôsobov ako pristúpiť k zefektívneniu fungovania organizácií a jednou z nich je aj zavedenie manažérstva kvality. Práve to ponúka možnosť pozrieť sa dovnútra organizácie a následne nájsť cestu k zlepšovaniu, ktorého výsledky pocítia nielen zamestnanci, ale aj občania – zákazníci verejnej správy. Vychádzajúc z kompetencií a zdrojov úradu sa NPK SR v minulosti zameriaval práve na tú časť kvality, kde možno implementovať systém manažérstva kvality alebo niektorý z modelov komplexného manažérstva kvality, ktoré môžu organizáciám verejného a súkromného sektora pomôcť pri zlepšovaní ich výkonnosti.

Implementácia vyššie spomínaného systému alebo modelov predstavovala jednu z hlavných prioritných oblastí NPK SR v rokoch 2017 – 2021. Úradu sa v roku 2018 podarilo na plnenie jednotlivých cieľov NPK SR pripraviť a realizovať národný projekt Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Cieľom národného projektu bolo prispieť k zvýšeniu efektivity a kvality riadenia činností organizácií verejnej správy prostredníctvom hlavnej aktivity národného projektu, a to Rozvoj manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Táto aktivita bola rozdelená do dvoch častí.

¹ Koncepcia manažérstva kvality vo verejnej správe, MV SR 2015.

V rámci prvej časti prebieha v pätnástich ústredných orgánoch štátnej správy a piatich rozpočtových organizáciách implementácia modelu CAF, modelu výnimočnosti EFQM, systému manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001) (01 0320) (ďalej len „STN EN ISO 9001“), systému manažérstva proti korupcii podľa STN ISO 37001 Systémy manažérstva proti korupcii. Požiadavky s usmernením na používanie (ISO 37001) (01 0106) (ďalej len „STN ISO 37001“) a pilotná implementácia Nástroja samohodnotenia kultúry kvality. V 19 partnerských organizáciách, ako aj v úrade prebieha celkovo 28 implementácií jednotlivých modelov, nástrojov, resp. systémov. V rámci implementácií bolo počas dvoch rokov trvania projektu realizovaných 115 školení.

K zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb pristúpil aj úrad ako koordinátor štátnej politiky kvality prostredníctvom implementácie, udržiavania a trvalého zlepšovania systému manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001, ako aj implementáciou modelu CAF a systému manažérstva proti korupcii podľa STN ISO 37001.

Tabuľka č. 1: Prehľad organizácií zapojených do národného projektu úradu (2018 – 2021)

Organizácie implementujúce model CAF	
▪ Úrad vlády Slovenskej republiky ▪ Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky ▪ Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky ▪ Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky ▪ Národný bezpečnostný úrad ▪ Ministerstvo obrany Slovenskej republiky ▪ Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky ▪ Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky ▪ Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky ▪ Štátna veterinárna a potravinová správa Slovenskej republiky ▪ Správa štátnych hmotných rezerv Slovenskej republiky ▪ Slovenská inšpekcia životného prostredia ▪ Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky	
Organizácie implementujúce systém manažérstva podľa STN EN ISO 9001	
▪ Úrad pre verejné obstarávanie ▪ Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky ▪ Regionálny úrad verejného zdravotníctva v Leviciach ▪ Slovenský metrologický inšpektorát ▪ Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky ▪ Štatistický úrad Slovenskej republiky ▪ Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky	
Organizácia implementujúca Model výnimočnosti EFQM	
▪ Ministerstvo financií Slovenskej republiky	

Organizácie implementujúce systém manažérstva proti korupcii podľa normy STN ISO 37001
▪ Úrad vlády Slovenskej republiky ▪ Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky ▪ Slovenský metrologický inšpektorát ▪ Úrad splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity ▪ Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky
Organizácie implementujúce nástroj Samohodnotenia kultúry kvality
▪ Ministerstvo obrany SR ▪ Ministerstvo vnútra SR

V rámci druhej časti hlavnej aktivity bolo vytvorené CAF centrum, ktoré je strediskom vzdelávacích, poradenských a analyticko-metodických činností v oblasti kvality. CAF centrum nemá vlastnú právnu subjektivitu, je súčasťou štruktúry úradu v rámci organizačného útvaru - odbor kvality a projektového riadenia. Pôsobia v ňom odborní zamestnanci úradu a experti z oblasti kvality. Cieľom CAF centra je zvýšiť povedomie a rozvoj uplatňovania manažérstva kvality naprieč celou verejnou správou Slovenskej republiky. Jeho činnosť sa primárne zameriava na vzdelávanie v oblasti manažérstva kvality, poskytovanie základného poradenstva v oblasti manažérstva kvality, analyticko-metodickú činnosť a taktiež na poskytovanie informácií týkajúcich sa činnosti CAF centra, ale aj noviniek a odborných príspevkov z oblasti kvality prostredníctvom webového sídla CAF centra.

Vzdelávacie aktivity realizuje CAF centrum vo svojej školiacej miestnosti, resp. priamo v sídle organizácií verejnej správy formou tzv. inhouse školení. Vzdelávacie aktivity sa zameriavajú na rôzne odborné témy spojené s manažérstvom kvality.

Tabuľka č. 2: Celkový počet zrealizovaných vzdelávacích aktivít v rokoch 2018 - 2020

Vzdelávacie aktivity CAF centra	Počet zrealizovaných vzdelávacích aktivít
CAF centrum	48
Inhouse školenia v sídle organizácií verejnej správy	52
SPOLU	100

CAF centrum zároveň poskytuje konzultácie a základné poradenstvo každej organizácii verejnej správy, ktorá má záujem začleniť manažérstvo kvality do strategického riadenia organizácie. Okrem toho poskytuje podporu pri implementácii modelu CAF, pričom implementáciu tohto modelu spustilo už 7 organizácií. Tie postupujú podľa vopred nastaveného harmonogramu a na konci implementácie ich čaká absolvovanie hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF. Po jeho úspešnom zvládnutí majú možnosť získať európsky uznávaný titul Efektívny používateľ modelu CAF. V roku 2021 spustilo CAF centrum implementáciu v ďalších ôsmich organizáciách verejnej správy.

V rámci analyticko-metodickej činnosti sa v CAF centre pripravujú odborné metodiky a štúdie na rôzne témy, ktoré môžu organizáciám verejnej správy pomôcť v rámci zlepšovania. Na stránke úradu sú sfinalizované a zverejnené tri odborné metodiky, a to Odborná metodika na získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán a Odborná metodika na rozvoj benchmarkingu vo verejnej správe, a tiež Odborná štúdia Spoločenská zodpovednosť vo verejnej správe. Priebežne sa pracuje na ďalších odborných metodikách a štúdiách.

Taktiež bol realizovaný samostatný projekt Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky - Zavedenie spoločného systému hodnotenia kvality na 10 vybraných súdoch, kde bolo implementované komplexné manažérstvo kvality prostredníctvom modelu CAF. Zapojené

súdy museli počas projektu vypracovať nielen samohodnotiace správy, ktoré následne hodnotili externí posudzovatelia, ale rovnako aj akčné plány zlepšovania, ktoré im v budúcnosti pomôžu prioritizovať plánované aktivity na skvalitňovanie fungovania súdov. V roku 2019 požiadali úrad o posúdenie a následne získali titul Efektívny používateľ modelu CAF Krajský súd v Košiciach, Okresný súd Košice I, Okresný súd Košice II, Okresný súd Banská Bystrica, Okresný súd Žiar nad Hronom, Okresný súd Rimavská Sobota, Krajský súd v Banskej Bystrici, Krajský súd v Prešove, Krajský súd v Nitre a Okresný súd Lučenec. Prehľad o organizáciách, ktoré získali titul efektívny používateľ modelu CAF, je zverejnený na webovom sídle úradu, resp. webovom sídle Európskeho inštitútu verejnej správy (European Institute of Public Administration).²

2.1 Vývoj štátnej politiky kvality až po súčasnosť

Prvý Národný program kvality Slovenskej republiky sa viaže k obdobiu predvstupových procesov Slovenska do Európskej únie (ďalej len "EÚ"), kde v roku 1994 bola prijatá Európska koncepcia podpory kvality, ktorej princípy sa mali premietnuť do členských štátov EÚ prostredníctvom národných programov kvality. Ich cieľom bolo zvyšovanie povedomia o kvalite, uplatňovanie komplexného manažérstva kvality a podporovanie manažérstva kvality vo verejnom a súkromnom sektore.

Vláda Slovenskej republiky reagovala na požiadavku Európskej komisie zvýšiť podporu kvality v členských štátoch EÚ ako jedna z mála asociovaných štátov tak, že uznesením vlády SR č. 673/1998 schválila Národný program kvality SR do roku 2003. Súčasťou tohto programu bolo vyhlásenie roka 2000 za Rok kvality a zavedenie Národnej ceny Slovenskej republiky za kvalitu ako jednu z hlavných priorít. Koordináciou NPK SR do roku 2003 bolo poverené Ministerstvo hospodárstva SR. Uznesením vlády SR č. 406 z 9. mája 2001 bola uvedená problematika komplexne delimitovaná na úrad.

Schválené národné programy kvality:

NPK SR 2004 – 2008 schválený uznesením vlády SR č. 900 zo dňa 24. septembra 2003

NPK SR 2009 – 2012 schválený uznesením vlády SR č. 62 zo dňa 21. januára 2009

NPK SR 2013 – 2016 schválený uznesením vlády SR č. 606 zo dňa 16. októbra 2013

NPK SR 2017 – 2021 schválený uznesením vlády SR č. 594 zo dňa 14. decembra 2016

2.2 Zhodnotenie uplatňovania manažérstva kvality vo verejnej správe

Analýzu uplatňovania manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy uskutočnil úrad v rámci procesu prípravy národného projektu. Popri vlastných informáciách a skúsenostiach čerpal aj zo zistení z Koncepcie manažérstva kvality vo verejnej správe, ktorá bola vypracovaná Ministerstvom vnútra Slovenskej republiky v roku 2015.

Na základe tejto koncepcie je potrebné skonštatovať, že miera zavedenia a uplatňovania manažérskych systémov vo verejnej správe na Slovensku je rôzna, ale dochádza k jej zvyšovaniu aj vďaka národnému projektu úradu. V niektorých organizáciách (Úrad jadrového dozoru SR, Štatistický úrad SR a Úrad priemyselného vlastníctva SR) sa systémy manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001 úspešne využívajú už roky a v niektorých sa začalo s implementáciou v rámci národného projektu (Úrad pre verejné obstarávanie, Slovenský metrologický inšpektorát, Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, Regionálny úrad

² Webové sídlo úradu - <https://www.unms.sk/stranka/368/drzitelia-titulu-ecu/>; webové sídlo EIPA - <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=search>.

verejného zdravotníctva v Leviciach, ako aj úrad). V rámci národného projektu začalo implementovať model CAF trinásť organizácií verejnej správy, kde dve organizácie verejnej správy (Úrad vlády SR a Úrad priemyselného vlastníctva SR) v roku 2020 už získali titul Efektívny používateľ modelu CAF. Model výnimočnosti EFQM úspešne implementovalo Ministerstvo financií SR. Zároveň sa v rámci národného projektu začalo s implementáciou systému manažérstva proti korupcii podľa STN ISO 37001, ktorý úspešne implementovali tri organizácie verejnej správy (Úrad vlády SR, Slovenský metrologický inšpektorát a úrad) a dve organizácie implementovali Nástroj samohodnotenia kultúry kvality (Ministerstvo vnútra SR a Ministerstvo obrany SR). S implementáciou systému manažérstva proti korupcii začali organizácie verejnej správy aj mimo národného projektu (napr. Úrad pre verejné obstarávanie). Zavedené systémy manažérstva boli následne certifikované akreditovanými certifikačnými orgánmi, čím sa deklaruje vysoká miera dôvery v ich správne fungovanie.

Tieto dáta môžeme v súčasnosti doplniť už aj o získané zistenia z dvoch rokov trvania národného projektu, čo predstavuje polovicu obdobia jeho trvania,³ ako aj určenie kľúčových príležitostí.

Kľúčové zistenia v oblasti manažérstva kvality:

- nízka miera zavádzania a udržiavania systému manažérstva kvality alebo komplexného manažérstva kvality (model CAF alebo model výnimočnosti EFQM),
- chýbajúca kontinuita v udržiavaní už zavedených systémov manažérstva kvality alebo modelov komplexného manažérstva kvality po zmene vedenia organizácie, čo má za následok stratu funkčnosti už zavedených systémov,
- nízka miera uplatňovania systémového prístupu z dôvodu podceňovania významu a prínosov systému manažérstva kvality pre organizácie verejnej správy,
- nízka úroveň povedomia o prínosoch a potrebe systémového uchopenia riadenia kvality na úrovni manažmentu organizácií,
- zo strany verejnej a štátnej správy nízka úroveň povedomia o výhodách využívania akreditácie ako celosvetovo akceptovaného nástroja na potvrdenie odbornej spôsobilosti a kompetentnosti orgánov posudzovania zhody, ktorými sú subjekty vykonávajúce kalibráciu, skúšanie, certifikáciu alebo inšpekciu,
- zo strany štátnej správy nedostatočná úroveň vyžadovania akreditácie ako dôkazu kompetentnosti žiadateľa o udelenie oprávnenia alebo autorizácie na rôzne činnosti, ktoré žiadateľ plánuje vykonávať,
- absentujúci organizačný útvar alebo pracovná pozícia zastrešujúca manažérstvo kvality v organizáciách,
- vnímanie manažérstva kvality manažmentom organizácií ako aktivity procesu, ktorá je nad rámec ich povinností a je finančne, časovo a personálne náročná,
- nízka miera porovnávania sa a vzájomného učenia sa medzi organizáciami verejnej správy (prenos dobrej praxe),
- nízka úroveň osvety, nedostatok informácií pri zavádzaní manažérstva kvality aj do organizácií vo svojej zriaďovateľskej alebo zakladateľskej pôsobnosti (napr. v prípade ministerstiev, ostatných ústredných orgánov štátnej správy, regionálnej a miestnej samosprávy a organizácií v ich pôsobnosti).

³ Webové sídlo úradu - <https://www.unms.sk/?Zavadzanie-a-podpora-manazerstva-kvality-v-organizaciach-verejnej-spravy>.

Kľúčové príležitosti v oblasti manažérstva kvality:

- šírenie povedomia, zvyšovanie osvedčenia a vzdelávanie manažérov a zamestnancov o problematike manažérstva kvality,
- šírenie povedomia o výhodách akreditácie orgánov posudzovania zhody, ktorými sú subjekty vykonávajúce kalibráciu, skúšanie, certifikáciu alebo inšpekciu,
- vzdelávanie a výchova manažérov kvality,
- podpora výmeny informácií a dobrej praxe v oblasti manažérstva kvality medzi organizáciami verejnej správy, prípadne prenášanie dobrej praxe zo súkromného sektora,
- poskytovanie základného poradenstva pri zavádzaní manažérstva kvality,
- analýza základných dokumentov a činností potrebných ako základ pri zavádzaní manažérstva kvality (záväzkov manažmentu, politika kvality, zadefinovanie produktov a služieb organizácie, zadefinovanie zainteresovaných strán, zisťovanie spätnej väzby od zákazníkov a zamestnancov organizácie a pod.),
- rozvoj zavedenia systému zlepšovania v organizáciách (podnety z interného a externého prostredia).

2.3 Relevantné strategické dokumenty

Pri príprave dokumentu boli využívané koncepčné a podkladové materiály vypracované v zainteresovaných rezortoch a inštitúciách a pri formulácii jednotlivých častí dokumentu sa zvažovali aj názory a pripomienky členov Rady Národného programu kvality Slovenskej republiky (ďalej len „Rada NPK SR“).

Pri tvorbe NPK SR sa vychádzalo z nasledujúcich kľúčových dokumentov:

- Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky 2020 – 2024 - <https://www.mzv.sk/documents/10182/12485/Programov%C3%A9+vyhl%C3%A1senie+vl%C3%A1dy.pdf>
- Koncepcia štátnej politiky technickej normalizácie, metrologie, kvality, posudzovania zhody a akreditácie na roky 2021 až 2024
- Štatút súťaže Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu a spoločenskú zodpovednosť a štatút a rokovací poriadok hodnotiteľskej komisie, 2020
- Príručka modelu CAF 2020 - Európsky model zlepšovania organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia, Európsky inštitút pre verejnú správu, 2019 - https://www.unms.sk/swift_data/source/2020/okpr/caf/Prirucka_CAF_2020.pdf
- Štatút a rokovací poriadok Rady Národného programu kvality Slovenskej republiky
- Koncepcia manažérstva kvality vo verejnej správe, MV SR 2015
- Moderné a úspešné Slovensko (MF SR – 10/2020) - <https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/strategicke-materialy/ine-strategicke-materialy/>, Oblasť č. 7 - Verejné inštitúcie a regulácia
- Návrh priorit pre Partnerskú dohodu SR na roky 2021 – 2027 - https://www.mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2020/10/Navrh-priorit-PD-SR-2021_2027.pdf
- Cieľ politiky č. 5 - Kvalitný život v regiónoch (Európa bližšie k občanom).

3. VÍZIA A POSLANIE NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR

Na základe výsledkov získaných z vyhodnotenia jednotlivých relevantných dokumentov sa vytvorila vízia, poslanie a strategické ciele NPK SR na roky 2022 – 2026 v súlade so strategickými dokumentmi Slovenskej republiky, Európskej únie a taktiež cieľmi konkrétnych ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy, ako aj ostatných zúčastnených strán.

Vízia a poslanie sú spoločné pre všetky ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy, ako aj ďalšie organizácie verejného a súkromného sektora.

Vízia NPK SR

Dosiahnuť, aby sa kvalita stala trvalou hodnotou a súčasťou života občanov v Slovenskej republike a to neustálym zlepšovaním manažérstva kvality v organizáciách verejného a súkromného sektora.

Poslanie NPK SR

Podpora zlepšovania kvality produktov a poskytovaných služieb zlepšovaním procesov riadenia v jednotlivých organizáciách verejnej správy, a to prostredníctvom implementácie manažérstva kvality, vzdelávaním, ako aj oceňovaním tých najlepších organizácií vo verejnom, ako aj súkromnom sektore so zameraním na udržateľnú kvalitu a konkurencieschopnosť.

4. STRATEGICKÉ CIELE NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR

NPK SR na roky 2022 – 2026 je zameraný na dosiahnutie nižšie uvedených strategických cieľov pre zlepšovanie kvality v Slovenskej republike, ktoré majú rámcový charakter. Strategické ciele budú napĺňané prostredníctvom jednotlivých aktivít realizovaných úradom, a to predovšetkým prostredníctvom CAF centra a v spolupráci s Radou NPK SR zastrešujúcou ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy, ako aj s ostatnými organizáciami, ktoré sa budú aktívne podieľať na zlepšovaní tak vo verejnej správe, ako aj v súkromnom sektore.

4.1 Manažérstvo kvality

Poskytovanie podpory a poradenstva pri zavádzaní manažérstva kvality a zvyšovanie povedomia o potrebe jeho zavádzania vo verejnej správe a v súkromnom sektore

- 4.1.1 zabezpečovať vzdelávanie organizácií v oblasti kvality a spoločenskej zodpovednosti, vzdelávanie zodpovedných zamestnancov na špecifické témy v oblasti kvality a reagovať na nové trendy,
- 4.1.2 poskytovať základné poradenstvo a podporu pri zavádzaní a udržiavaní manažérstva kvality, vytvoriť a poskytovať relevantné informácie z oblasti manažérstva kvality na jednom mieste podľa požiadaviek zákazníkov a prinášať všetky najnovšie informácie z európskej na národnú úroveň,
- 4.1.3 budovať osvetou a vzdelávaním povedomie o systematických prístupoch k manažérstvu ako takému bez ohľadu na druh a zameranie manažérskeho systému (napr. environmentálne manažérstvo, manažérstvo bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, informačnej bezpečnosti, atď.),
- 4.1.4 podporovať organizácie pri identifikácii a uskutočnení kľúčových činností a vypracovaní dokumentov, ktoré je potrebné zvládnuť ako základ zavedenia manažérstva kvality,
- 4.1.5 podporovať implementáciu manažérstva rizík (uvažovať na základe zvažovania rizík),

- 4.1.6 podporovať organizácie k ich trvalému zlepšovaniu prostredníctvom implementácie a udržiavania systému manažérstva kvality alebo komplexného manažérstva kvality, ako aj integrovaného manažérstva kvality a vytvoriť tak podmienky na ich trvalé zlepšovanie,
- 4.1.7 osvetou vysvetľovať opodstatnenosť certifikácie zavedených manažérskych systémov so zameraním na vyžadovanie certifikátov od akreditovaných certifikačných orgánov, ako aj kalibračných protokolov, protokolov o skúškach, certifikátov, inšpekčných správ, alebo iných dokumentov od akreditovaných subjektov,
- 4.1.8 osvetou vysvetľovať výhody akreditácie orgánov posudzovania zhody, ktorými sú subjekty vykonávajúce kalibráciu, skúšanie, certifikáciu alebo inšpekciu a podporovať orgány verejnej a štátnej správy, aby na vykonávanie alebo na oprávňovanie vykonávať tieto činnosti využívali akreditáciu,
- 4.1.9 podporovať organizácie, ktoré majú zavedené manažérske systémy k ich certifikácii akreditovanými certifikačnými orgánmi,
- 4.1.10 optimalizovať procesy vo verejnej správe bez zbytočných a duplicitných činností, aby proces rozhodovania vo vzťahu k občanovi bol čo najjednoduchší a založený na efektívnej komunikácii medzi úradmi, s využívaním nových technológií (napr. Priemysel 4.0), podporovať znižovanie byrokratickej záťaže a komplikovanosť pracovných postupov v úradoch.

Merateľné ukazovatele:

- Počet realizovaných vzdelávacích aktivít v oblasti kvality a spoločenskej zodpovednosti.
- Počet implementovaných systémov/modelov manažérstva kvality v organizáciách.
- Počet udržiavaných systémov/modelov manažérstva kvality v organizáciách.
- Počet získaných titulov Efektívny používateľ modelu CAF.
- Počet aktivít spojených s propagáciou a podporou akreditácie.
- Počet príspevkov z oblasti kvality a trvalého zlepšovania.

4.2 Trvalé zlepšovanie organizácií

Trvalé zlepšovanie organizácií prostredníctvom výmeny získaných skúseností, dobrej praxe a rozvoja spolupráce v oblasti manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy a súkromného sektora

- 4.2.1 podporovať vzájomnú výmenu dobrej praxe z aplikovania jednotlivých prístupov manažérstva kvality a dosiahnutých výsledkov, ktoré prispievajú k zlepšovaniu ďalšej organizácie,
- 4.2.2 podporovať vzájomnú spoluprácu medzi jednotlivými rezortmi s cieľom zvýšiť povedomie o prínosoch implementácie manažérstva kvality a rozširovať výmenu získaných informácií o postupoch a poznatkoch,
- 4.2.3 podporovať tím odborníkov (školiťel'ov, hodnotiteľ'ov a posudzovateľ'ov modelu CAF a Externej spätnej väzby) prostredníctvom vzdelávania, výmeny dobrej praxe a motivovať nových odborníkov z oblasti kvality,
- 4.2.4 poskytovať relevantné informácie, ktoré prispievajú k zlepšovaniu organizácií verejnej správy prostredníctvom zavádzania manažérstva kvality vo verejnej správe (napr. novovytvoreným webovým sídlom CAF centra⁴),
- 4.2.5 poskytovať informácie o výhodách akreditácie činností orgánov posudzovania zhody, ktorými sú subjekty vykonávajúce kalibráciu, skúšanie, certifikáciu alebo inšpekciu

⁴ Webové sídlo CAF centra - <https://cafcentrum.unms.sk/>.

- 4.2.6 podporovať digitalizáciu prostredníctvom implementácie IT nástrojov podporujúcich rozširovanie nástrojov manažérstva a príkladov dobrej praxe,
- 4.2.7 zlepšovať činnosti/procesy v organizáciách verejnej správy na základe dlhodobých strategických dokumentov/cielov, resp. realizáciou projektov (napr. ministerstvo a ostatný ústredný orgán štátnej správy realizuje zmeny v súlade s aktuálnym programovým vyhlásením vlády Slovenskej republiky) v danom rezorte,
- 4.2.8 podporovať odbornú certifikáciu osôb v priemyselných oblastiach, v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia, v oblasti potravinárskych a poľnohospodárskych výrobkov, ako aj v iných oblastiach, na základe objektivizovaných kritérií kvality a akreditácie,
- 4.2.9 podporovať tvorbu databázy dobrej praxe ako nástroja pre benchlearning.

Merateľné ukazovatele:

- Počet stretnutí podporujúcich výmenu dobrej praxe a vzájomnú spoluprácu medzi rezortmi.
- Počet príspevkov o výhodách akreditácie činností orgánov posudzovania zhody.
- Počet projektov s cieľom zlepšovania činností/procesov v organizáciách verejnej správy.
- Počet certifikovaných osôb v priemyselných oblastiach, v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, v oblasti potravinárskych a poľnohospodárskych výrobkov, ako aj v iných oblastiach, na základe objektivizovaných kritérií kvality a akreditácie.

4.3 Oceňovanie organizácií verejného a súkromného sektora v oblasti kvality

- 4.3.1 zabezpečovať rozvíjanie celoštátne uplatňovaných metodík hodnotenia úrovne vyspelosti manažérstva kvality a prípravu posudzovateľov na ich posudzovanie,
- 4.3.2 oceňovať najlepšie organizácie verejného a súkromného sektora v oblasti kvality a spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom súťaže Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu a spoločenskú zodpovednosť (ďalej len „NCSRKSZ“),
- 4.3.3 oceňovať významných predstaviteľov manažérstva kvality, ktorí prispievajú k rozvoju a napredovaniu organizácií prostredníctvom súťaže Top manažéri kvality a Ceny za najlepší príspevok v oblasti kvality,
- 4.3.4 motivovať organizácie k vykonávaniu takých aktivít, ktorými prispievajú k spoločenskej zodpovednosti (napr. v oblasti bezbariérovosti a bezpečnej mobility),
- 4.3.5 podporovať sektorové nástroje oceňovania výnimočnosti v zmysle definovaných charakteristík jednotlivých odvetví alebo sektorov.

Merateľné ukazovatele:

- Počet prihlásených organizácií do súťaže NCSRKSZ.
- Počet ocenených organizácií v súťaži NCSRKSZ.
- Počet ocenených predstaviteľov manažérstva kvality v súťaži NCSRKSZ.
- Počet organizácií zapojených do aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti.

5. NAPŔŤANIE NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR AKTIVITAMI REALIZOVANÝMI ÚRADOM

5.1 Rada Národného programu kvality Slovenskej republiky

Na uplatňovaní štátnej politiky kvality sa podieľa Rada NPK SR, ktorá je poradným orgánom predsedu úradu. Rada NPK SR je zriadená a pôsobí na základe uznesenia vlády Slovenskej republiky č. 406 z 9. mája 2001 k delimitácii Národného programu kvality do roku 2003

a koordinácie jeho realizácie v ústredných orgánoch štátnej správy a v súlade s uznesením vlády Slovenskej republiky č. 594 zo 14. decembra 2016 k Národnému programu kvality Slovenskej republiky – Stratégii zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií 2017 – 2021.

Počas obdobia rokov 2022 – 2026 bude činnosť Rady NPK SR zameraná na výmenu skúseností a podporu manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Jej zloženie bude zamerané na manažérov kvality alebo pozície, ktoré by sa mali na ministerstvách a ostatných ústredných orgánoch štátnej správy venovať manažérstvu kvality.

Úlohou Rady NPK SR bude:

- koordinovať aktivity ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy a vybraných inštitúcií pri presadzovaní aktivít v jednotlivých rezortoch v súlade s NPK SR,
- prispieť k zlepšovaniu manažérstva kvality v organizáciách, ktoré nominovali člena do Rady NPK SR, ako aj podporovať rozvoj manažérstva kvality v organizáciách v ich zriaďovateľskej pôsobnosti,
- prichádzať s iniciatívami, návrhmi aktivít CAF centra a zároveň sa podieľať na ich realizácii.

5.2 CAF centrum ako stredisko podpory organizáciám verejnej správy v oblasti manažérstva kvality

Dôležitým poslaním CAF centra je zvyšovanie povedomia o problematike manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Toto poslanie naplňa CAF centrum prostredníctvom vzdelávacej činnosti, v rámci ktorej poskytuje školenia na rôzne témy, ktoré môžu pomôcť verejnému sektoru v skvalitnení ním poskytovaných služieb.

CAF centrum je zriadené ako centrum prvého kontaktu pre organizácie verejnej správy, ktoré majú záujem zavádzať manažérstvo kvality. V rámci základného poradenstva poskytujú odborní zamestnanci CAF centra informácie o možnostiach zavedenia niektorého z nástrojov manažérstva kvality, informácie o postupoch, náležitostiach a procese zavádzania niektorého z nástrojov.

Zriadenie CAF centra prinieslo zjednotenie všetkých činností, ktoré sú potrebné na rozvoj manažérstva kvality vo verejnej správe a CAF centrum bude naďalej:

- vykonávať vzdelávacie aktivity,
- poskytovať konzultačné činnosti na rozvoj povedomia o tejto problematike,
- podporovať rozvoj porovnávania sa a výmeny skúseností a dobrej praxe,
- vykonávať analyticko-metodické činnosti v oblasti manažérstva kvality.

Zabezpečenie vzdelávacej činnosti

Jednou z hlavných úloh CAF centra je zvyšovanie povedomia zamestnancov verejnej správy o manažérstve kvality. Tento zámer sa naplňa prostredníctvom organizovania vzdelávacích aktivít. Tie sú zamerané na rôzne odborné témy, ako napr. model CAF, Externá spätná väzba modelu CAF, ISO normy, nástroje kvality, benchmarking, samohodnotenie kultúry kvality, získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán a podobne.

Cieľovou skupinou týchto vzdelávacích aktivít sú zamestnanci tých organizácií verejnej správy, ktoré prejavia záujem o získanie nových poznatkov a informácií z oblasti manažérstva kvality (napr. ministerstiev, ostatných ústredných orgánov štátnej správy, zamestnancov VÚC, samosprávy, zariadení sociálnych služieb alebo škôl, ako aj organizácií tretieho sektora).

Zámerom je šíriť vedomosti o kvalite naprieč celou verejnou správou. Cieľom tejto aktivity je, aby vyškolení zamestnanci prenášali získané informácie ďalej, nové vedomosti využili pri svojej každodennej práci, nadobudnuté poznatky aplikovali vo svojich organizáciách, a tým prispeli jednak k zlepšeniu činnosti svojej organizácie a zároveň aj k zvýšeniu spokojnosti občanov/svojich zákazníkov. Ako miesto konania vzdelávania sú využívané priestory úradu, ale časť vzdelávacích aktivít sa môže konať aj v iných mestách v rámci Slovenska, čím sa sleduje priblíženie tejto problematiky aj organizáciám verejnej správy vo vzdialenejších regiónoch.

Úrad vzdelávacie aktivity propaguje prostredníctvom svojho webového sídla, sociálnej siete, ale hlavne priamym oslovovaním organizácií prostredníctvom elektronickej pošty. CAF centrum pracuje aj na neustálom rozvoji portfólia tém školení a workshopov, ako aj databázy svojich lektorov. Aj v nasledujúcich rokoch bude aktívne propagovať svoje služby, hľadať možnosti ďalšej spolupráce a nabádať zamestnancov a manažérov vo verejnej správe, aby sa v tejto oblasti vzdelávali a zlepšovali.

V rámci zvyšovania povedomia o kvalite úrad ponúka vzdelávacie aktivity pre súkromný sektor s aktívnym zapojením organizácií v svojej zriaďovateľskej alebo zakladateľskej pôsobnosti.

Vykonávanie analyticko-metodickej činnosti

CAF centrum spolupracuje s viacerými expertmi – odborníkmi v oblasti kvality, kde úrad má záujem zúročiť ich dlhoročné skúsenosti nielen ich zaangažovaním do vzdelávacích a posudzovateľských aktivít, ale aj na tvorbu odborných štúdií a metodík.

V týchto intenciách sa počíta v CAF centre s vytvorením troch odborných štúdií a odbornou metodikou zameranou na šesť rôznych tém. Tie budú zamerané na zlepšovanie organizácií verejnej správy.

Vykonávanie poradenských, konzultačných a posudzovateľských činností

Jedným zo základných poslání CAF centra je aj poskytovanie poradenských a konzultačných služieb organizáciám a zamestnancom verejnej správy v oblasti zavádzania manažérstva kvality v organizáciách 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 je možné organizovať viaceré pracovné stretnutia a infomeetingsy so zástupcami organizácií verejnej správy (napr. úrady samosprávnych krajov, úrady rôznych samospráv, zariadenia sociálnych služieb, vysoké a stredné školy a iné).

5.3 Národný korešpondent modelu CAF

Úrad aktívne pôsobí ako národný korešpondent modelu CAF s cieľom zastupovania Slovenskej republiky na európskej úrovni a prinášania všetkých najnovších informácií na národnú úroveň.

Európska sieť verejnej správy (EUPAN) je neformálna sieť generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu v členských štátoch Európskej únie, Európskej komisie a pozorovateľských krajín. Zoskupenie EUPAN spolupracuje za účelom skvalitnenia verejných služieb a verejnej správy v Európe.

Dôležitosť aktivít siete EUPAN spočíva v jej výhľadovej úlohe a tiež zdieľania vedomostí na riešenie výziev verejnej správy na národnej a európskej úrovni. Model CAF je jej najviditeľnejším výsledkom práce, ktorý jasne ovplyvňuje spôsob posudzovania a zvyšovania kvality verejnej správy v Európe. Používanie modelu CAF sa čím ďalej tým viac rozširuje po celej Európe, čo potvrdzuje jeho rastúci vplyv a status najpoužívanejšieho modelu manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy.

Posledná verzia modelu CAF (2020) je výsledkom intenzívnej spolupráce medzi národnými korešpondentmi modelu CAF členských štátov Európskej únie. Revízie sa ujala užšia pracovná skupina národných korešpondentov, ktorá bola podporovaná Európskym informačným centrom CAF pri Európskom inštitúte pre verejnú správu. Celý proces bol silne podporený predsedníctvami Európskej únie, a to Estónska, Bulharska a Rumunska.

5.4 Hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF

Úrad je národným organizátorom Externej spätnej väzby modelu CAF a udeľuje titul Efektívny používateľ modelu CAF (*Effective CAF User – ECU*) tým organizáciám verejnej správy, ktoré preukážu efektívnu implementáciu modelu CAF s uplatňovaním ôsmich princípov výnimočnosti.

Organizácie verejného sektora, ktoré implementovali model CAF, môžu požiadať úrad o hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF po realizácii samohodnotenia a schválenia samohodnotiacej správy manažmentom organizácie najskôr po 6 mesiacoch avšak najneskôr do 12 mesiacov od takéhoto schválenia.

Cieľom vykonania Externej spätnej väzby modelu CAF je dosiahnutie nasledujúceho:

- podporiť kvalitu realizácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu,
- zistiť, či organizácia zavádza hodnoty komplexného manažérstva kvality ako výsledok implementácie modelu CAF,
- podporiť a obnoviť entuziazmus v organizácii za účelom neustáleho zlepšovania,
- podporiť preskúmanie kolegami a benchlearning,
- odmeniť organizácie, ktoré sa vydali na cestu smerom k trvalému zlepšovaniu sa.

5.5 Konferencia o kvalite a spoločenskej zodpovednosti

Konferencia o kvalite a spoločenskej zodpovednosti je súčasťou aktivít naplňovania štátnej politiky kvality a úrad ju organizuje od roku 2004. Hlavným cieľom jej organizovania je výmena skúseností formou uvádzania príkladov dobrej praxe, ktoré smerujú k výnimočnosti, spoločenskej zodpovednosti a trvalo udržateľnému rozvoju. Zároveň jej úlohou je podporovať tradíciu stretávania sa, vzájomnej komunikácie, ako aj výmeny relevantných informácií a taktiež nadväzovania spolupráce všetkých úrovní súkromného sektora a verejnej správy nielen v Slovenskej republike, ale aj v okolitých krajinách. Konferencia je určená pre zástupcov podnikateľských subjektov i organizácií verejnej správy, ktorí sa zaujímajú o nové trendy a prístupy v oblasti kvality a spoločenskej zodpovednosti.

5.6 Oceňovanie najlepších v oblasti kvality

Vyhlasovanie súťaže NCSRKSZ je jednou z aktivít NPK SR a má dlhoročnú tradíciu. Úrad vyhlasuje súťaž od roku 2000 a počas jej 20-ročnej histórie získalo významné ocenenie víťaza 44 organizácií v oblasti kvality a spoločenskej zodpovednosti.

Poslaním súťaže je zapojenie čo najširšieho okruhu organizácií verejnej správy, ako aj podnikateľskej sféry

- a) do progresívnych metód manažérstva, prostredníctvom ktorých je možné dosiahnuť

zvýšenie efektívnosti, výkonnosti všetkých činností organizácie a následne zvyšovanie kvality života občanov,

- b) do presadzovania a zviditeľňovania princípov spoločenskej zodpovednosti a verejne oceniť tie organizácie, ktoré sa hlásia k plneniu princípov spoločenskej zodpovednosti.

Súťaž je v oblasti kvality založená na samohodnotení podľa modelu CAF a v oblasti spoločenskej zodpovednosti na samohodnotení podľa modelu spoločenskej zodpovednosti – modelu ZET (Zodpovedný – Efektívny – Transparentný). V rámci zefektívnenia súťaže k overeným samohodnoteniam pribudla novinka, ktorou je samohodnotenie uplatňovania zásad manažérstva kvality v organizácii vychádzajúc zo slovenských technických noriem STN EN ISO 9000 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000) (01 0300), STN EN ISO 9001, STN EN ISO 9004 Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu (ISO 9004) (01 0320) a STN ISO 10004 Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka. Návod na meranie a monitorovanie (ISO 10004) (01 0307).

V oblasti kvality budú mať organizácie verejnej správy možnosť výberu medzi samohodnotením uplatňovania zásad manažérstva kvality a modelom CAF. Podnikateľské subjekty sa budú mať možnosť zapojiť do súťaže prostredníctvom samohodnotenia uplatňovania zásad manažérstva kvality. Model ZET je určený pre organizácie súkromného a verejného sektora.

Cieľom súťaže je oceniť tie najlepšie organizácie, ktoré preukážu efektívne, inovatívne manažérske prístupy a výnimočné výsledky, ktoré vďaka nim dosahujú. V rámci spoločenskej zodpovednosti sú hodnotené tri základné piliere, t. j. uplatňovanie ekonomickej efektívnosti, environmentálnej zodpovednosti a sociálnej angažovanosti. Ocenenie jednotlivcov v oblasti kvality úrad zabezpečuje prostredníctvom súťaže Top manažéri kvality, Ceny za najlepší príspevok v oblasti kvality a Ocenenia za celoživotný prínos v oblasti manažérstva kvality.

6. PREDSTAVENIE NÁSTROJOV MANAŽÉRSTVA KVALITY

Úrad vyhlasuje NCSRKSZ, ktorá sa metodicky riadi európsky uznávanými modelmi komplexného manažérstva. Najrozšírenejšími spôsobmi zvyšovania kvality v organizáciách verejnej správy sú Model CAF (The Common Assessment Framework - Spoločný rámec hodnotenia), Model výnimočnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) a z normatívneho zabezpečenia je to systém manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001. Úrad zároveň poskytuje aj konzultácie a základné poradenstvo v oblasti zavádzania komplexného manažérstva kvality, ako aj systému manažérstva kvality.

Ich spoločným znakom je skutočnosť, že všetky z nich sú založené na procesnom riadení. Orientujú sa na zákazníka/občana a podnecujú aktívnu participáciu všetkých zamestnancov a kontinuálne zlepšovanie prostredníctvom PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyklu, ktorý predstavuje vysoko efektívny a univerzálny prístup k nikdy nekončiacemu procesu zlepšovania. Systém manažérstva kvality je viac viazaný na ISO normy a je pre neho typické prísne dodržiavanie stanovených pravidiel.

6.1 Modely komplexného manažérstva kvality

Model CAF

Kvalitná verejná správa a jej služby sa v konečnom dôsledku hodnotia podľa ich vplyvu na kvalitu života ľudí/občanov. Účelom modelu CAF je viesť verejné organizácie k dosiahnutiu

najlepších možných výsledkov. Používanie modelu CAF sa rozšírilo aj za hranice Európy, takže jeho dosah sa neustále zvyšuje. V roku 2020 bolo v európskych a mimoeurópskych krajinách registrovaných približne 4 100 používateľov modelu.

Model CAF je nástrojom komplexného manažérstva kvality vytvorený pre verejný sektor. Je prvým európskym nástrojom manažérstva kvality vyvinutým verejným sektorom, ktorý je špeciálne prispôbosený pre potreby organizácií verejnej správy. Je to všeobecný, jednoduchý, prístupný a ľahko použiteľný model pre akúkoľvek organizáciu verejného sektora a dá sa aplikovať na národnej, regionálnej, ako aj miestnej úrovni. Zaoberá sa všetkými aspektmi organizačnej výnimočnosti a podporuje trvalé zlepšovanie.

Model CAF je založený na predpoklade, že vynikajúce výsledky výkonnosti organizácie a tiež výsledky voči občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú pomocou vodcovskej stratégie a plánovania, čo sa premieňa pri riadení zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Model CAF sa pozerá na organizáciu z rôznych uhlov súčasne, preto môžeme hovoriť o holistickom prístupe k analýze výkonnosti organizácie.

Model CAF 2020 je piatou revidovanou verziou modelu. Jeho jadro je založené na osvedčenej štruktúre modelu CAF, ktorý bol uvedený do praxe v roku 2000. Súčasná verzia je prepracovaná a doladená tak, aby lepšie reagovala na vývoj a rozvoj rôznych oblastí vo verejnej správe a spoločnosti. Zmeny aktuálnej verzie modelu CAF 2020 sa zaoberajú hlavne digitalizáciou, agilnosťou, udržateľnosťou a rozmanitosťou.

Model CAF má tieto hlavné zámery:

- a) 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,
- b) podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie svojej činnosti,
- c) pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality, podporovať benchlearning medzi organizáciami verejného sektora.

Organizácie verejného sektora, ktoré implementovali model CAF, môžu požiadať úrad o hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF po realizácii samohodnotenia.

Model výnimočnosti EFQM

Model výnimočnosti EFQM bol navrhnutý a je neustále zdokonaľovaný Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality. Model výnimočnosti EFQM Excellence je nástroj určený ku komplexnému posudzovaniu organizácie a jej výkonu. Zdôrazňuje úlohu vodcovstva v organizácii, použitú politiku a stratégiu, pôsobenie na pracovníkov a využívané zdroje a partnerstvá ako základné predpoklady dobrého fungovania procesov.

Výsledkom týchto procesov je vzťah so zákazníkmi, s pracovníkmi, ako aj vzťah k spoločnosti, čo predstavuje výsledky kľúčových činností organizácie. Tento model rešpektuje viacero princípov, z ktorých najväčší dôraz sa kladie na princíp kontinuálneho zlepšovania. Neustále zlepšovanie sa týka všetkých činností organizácie, ktoré je možné dosiahnuť pomocou dostupných moderných manažérskych metód a osvedčených praktík a tak zabezpečiť napredovanie organizácie.

Súčasťou modelu je tiež jednoduchá metodika určujúca, ako má organizácia postupovať na ceste k úspešnosti označovaná ako logika RADAR. Logika RADAR poskytuje štruktúrovaný

prístup ku skúmaniu výkonnosti organizácie. Taktiež podporuje mechanizmus bodovania v rámci ocenení výnimočnosti EFQM a ďalších schém uznania alebo hodnotenia a môže pomôcť viesť zmeny a riadiť projekty zlepšovania v organizácii. Organizácia má určiť svoje požadované výsledky, zvoliť vhodné prístupy na dosiahnutie výsledkov, takto určené prístupy aplikovať, aplikované prístupy zhodnotiť a následne zdokonaľiť.

6.2 Systém manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001

Normy radu ISO 9000 boli vypracované, aby organizáciám všetkých typov a veľkostí pomohli zaviesť a prevádzkovať efektívne systémy manažérstva kvality. Majú univerzálny charakter, tzn. že ich aplikácia nezávisí ani na charaktere procesu, ani na povahe výrobku, sú použiteľné ako vo výrobných organizáciách, v organizáciách poskytujúcich služby, tak aj v organizáciách verejnej správy, bez ohľadu na veľkosť organizácie.

Systém manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001 je nástrojom na dosahovanie stanovených cieľov organizácie a zlepšovanie efektivity, výkonnosti a spôsobilosti organizácie. Jeho hlavnou úlohou je zvyšovať spokojnosť zákazníkov a iných kľúčových zainteresovaných strán zvyšovaním výkonnosti procesov, a to na základe plnenia jednotlivých požiadaviek uvedených v danej norme.

Systém manažérstva kvality podľa uvedenej normy zabezpečuje integrálny procesný prístup ku kvalite (namiesto parciálneho prístupu) v rámci organizácie, je prepojený so strategickým manažérstvom, uvažovaním na základe zvažovania rizík a manažérstvom znalostí a je riadený prostredníctvom PDCA cyklu, ktorý zabezpečuje trvalé zlepšovanie systému.

Systém manažérstva kvality je cesta, ktorou organizácia plánuje a riadi pracovný proces so zámerom získať vedomosť o hlavných príčinách prípadných nezhôd, vymedzuje opatrenia k náprave a sleduje, aký majú tieto opatrenia účinok a preukazuje ich úspešnosť. Správna implementácia systému manažérstva kvality zabezpečí lepšiu výkonnosť organizácie a zároveň zvýši dôveryhodnosť smerom k zákazníkom/klientom/občanom a obchodným partnerom. Následné potvrdenie, že zavedený systém manažérstva kvality bol preverený a je v zhode s STN EN ISO 9001 je úspešnou certifikáciou.

STN EN ISO 9001 je certifikačnou normou, ktorá špecifikuje požiadavky na systém manažérstva kvality tam, kde organizácia potrebuje preukázať svoju schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníka a aplikovateľných predpisov a zameriava sa na zdôraznenie spokojnosti zákazníka a ďalších kľúčových zainteresovaných strán.

6.3 Model spoločenskej zodpovednosti – Model ZET

Model spoločenskej zodpovednosti – model ZET bol vytvorený úradom ako špecifický nástroj hodnotenia úrovne spoločenskej zodpovednosti v organizáciách súkromného a verejného sektora.

Model ZET vychádza zo sústavy ukazovateľov – Sustainability Reporting Guidelines vytvorených organizáciou Global Reporting Initiative a je v súlade s metodikou samohodnotenia podľa modelu výnimočnosti EFQM a modelu CAF. Je určený pre interné aj externé hodnotenie úrovne spoločenskej zodpovednosti. Požiadavky v oblasti spoločenskej zodpovednosti sú posudzované na základe troch kritérií – ekonomického, environmentálneho a sociálneho, pričom sa hodnotia nielen výsledky, ale aj predpoklady. Samostatne je hodnotená oblasť manažérstva spoločenskej zodpovednosti v organizácii. Organizácie

pri aplikácii modelu ZET prechádzajú samohodnotením, ktorý im dáva objektívny obraz o úrovni spoločenskej zodpovednosti organizácie.

7. IMPLEMENTÁCIA NÁRODNÉHO PROGRAMU KVALITY SR

7.1 Organizácia tvorby Národného programu kvality SR

Tvorba NPK SR na roky 2022 – 2026 je v gescii úradu, ktorý je jej koordinátorom na základe uznesenia vlády SR č. 406 z 9. mája 2001. V rámci prípravy NPK SR na roky 2022 – 2026 úrad pristúpil k zhodnoteniu predchádzajúcich NPK SR v rokoch 2004 – 2020. Z dôvodu zabezpečenia kontinuity s predchádzajúcimi NPK sa zamerlal na stanovené vízie a strategické ciele, realizované projekty, napĺňania akčných plánov v jednotlivých rezortoch, ako aj dobrú prax. Na základe tohto zhodnotenia navrhol aj v nastávajúcom päťročnom období sa prioritne zamerať na podporu zlepšovania kvality produktov a poskytovaných služieb zlepšovaním riadenia v jednotlivých organizáciách verejnej správy a to hlavne prostredníctvom implementácie manažérstva kvality.

Tvorba NPK SR je rozdelená do deviatich etáp, ktoré sú stanovené v Harmonograme tvorby NPK SR. Na tvorbe a pripomienkovaní štátnej politiky kvality sa podieľa aj Rada NPK SR, ktorá je poradným orgánom predsedu úradu. V rámci prvej etapy boli oslovení jej členovia s požiadavkou o spoluprácu pri jeho tvorbe, ako aj zaslania návrhov na doplnenie do NPK SR, ktoré považujú za prioritu v ich rezorte, ako aj oblasť, kde by mohli prispieť k zlepšeniu verejnej správy.

V rámci tvorby NPK SR bola 1. marca 2021 vytvorená Pracovná skupina na tvorbu Národného programu kvality Slovenskej republiky na roky 2022 – 2026 (ďalej len „pracovná skupina“), ktorá je poradným orgánom predsedu úradu a je zložená zo zamestnancov úradu a z odborníkov v oblasti manažérstva kvality a spoločenskej zodpovednosti. Pracovná skupina bola vytvorená za účelom efektívnejšieho zapojenia odbornej verejnosti do rozvoja manažérstva kvality a spoločenskej zodpovednosti v rámci tvorby štátnej politiky kvality.

Úlohou pracovnej skupiny je vzájomná diskusia a riešenie aktuálnych otázok v rámci problematiky manažérstva kvality a spoločenskej zodpovednosti, prinášanie návrhov a možných zlepšení v oblasti kvality, ako aj získavanie dobrej praxe od odborníkov z oblasti kvality potrebných pre tvorbu NPK SR na roky 2022 – 2026.

7.2 Implementácia aktivít Národného programu kvality SR

Úspešná implementácia aktivít NPK SR závisí od jednotlivých organizácií vo verejnom, ako aj súkromnom sektore, podieľajúcich sa na napĺňaní strategických cieľov NPK SR a vzájomnej spolupráci ďalších zainteresovaných strán, ktoré sa rozhodli participovať na koncepčných riešeniach smerujúcich k zlepšovaniu kvality produktov a služieb, na identifikovaní praktických dopadov úsilia o zlepšenie kvality vo verejnom a súkromnom sektore a na odporúčaníach pre tvorcov koncepčných riešení modifikovať realizované aktivity, ak sa to bude javiť ako potrebné.

Dôležitú úlohu pri napĺňaní jednotlivých aktivít má Rada NPK SR, ktorej úlohou je koordinovať aktivity ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy a vybraných inštitúcií pri presadzovaní aktivít v súlade s NPK SR, podporovať rozvoj manažérstva kvality a presadzovať štátnu politiku kvality. Z hľadiska ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy bude NPK SR slúžiť ako pomôcka pre vypracovanie ich vlastných programov,

nariadení alebo nových iniciatív v oblasti zlepšovania kvality produktov a služieb, a súčasne aj ako dôležitý nástroj na komplexné hodnotenie úsilia vynaloženého v oblasti kvality.

Napĺňanie vybraných aktivít NPK SR bude hodnotené kontinuálne v priebehu ich realizácie prostredníctvom Akčných plánov plnenia strategických cieľov Národného programu kvality Slovenskej republiky (ďalej len „akčný plán“) vypracovanými jednotlivými ministerstvami a ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy. Akčný plán systematicky zabezpečuje plnenie vybraných strategických cieľov NPK SR a obsahuje zoznam určených aktivít vo väzbe na príslušný strategický cieľ NPK SR so zadaným cieľom aktivity, očakávaným výstupom aktivity, termínom plnenia a merateľným ukazovateľom na jej naplnenie. Realizácia stanovených aktivít je plánovaná spravidla na obdobie jedného kalendárneho roka. V prípade aktivít s dlhšou dobou plnenia sa uvedie priebežné plnenie aktivity v ročnom vyhodnotení akčného plánu. Vyhodnotenie plnenia akčného plánu vykoná člen Rady NPK SR a zašle ho úradu.

7.3 Financovanie aktivít Národného programu kvality SR

Realizácia aktivít NPK SR je financovaná kombináciou finančných zdrojov Európskych štrukturálnych a investičných fondov a štátneho rozpočtu Slovenskej republiky.

Prostriedky zo štátneho rozpočtu:

- v rámci prvkov „Riadenie činnosti úradu“ a „Štátna politika kvality Slovenskej republiky“ v kapitole úradu, ostatné dotknuté subjekty budú vykonávať aktivity z NPK SR v rámci ich rozpočtovej kapitoly.

Ďalšie zdroje:

- finančné prostriedky z Európskych štrukturálnych a investičných fondov (Európsky sociálny fond), kde v rámci národného projektu spolufinancovaného operačným programom Efektívna verejná správa sú alokované zdroje do roku 2022.

7.4 Očakávané prínosy Národného programu kvality SR

Medzi hlavné očakávané prínosy NPK SR v rokoch 2022 – 2026 pre podnikateľské prostredie, štátnu a verejnú správu, ako aj každého jedného občana patria:

- zvýšenie kvality produktov a služieb,
- rozširovanie poznatkov o kvalite vo verejnom a súkromnom sektore a získanie nových informácií z oblasti manažérstva kvality, osvojenie si nových spôsobov zlepšovania,
- zavedenie jednotného rámca na implementáciu manažérstva kvality v organizáciách,
- zdieľanie dobrej praxe medzi organizáciami verejnej správy a zlepšovanie vzájomnej spolupráce,
- získanie informácií o akreditácii orgánov posudzovania zhody, ktorými sú subjekty vykonávajúce kalibráciu, skúšanie, certifikáciu alebo inšpekciu,
- získanie informácií o možnostiach využívania akreditácie zo strany štátnej správy ako dôkazu kompetentnosti žiadateľa o udelenie oprávnenia alebo autorizácie na rôzne činnosti, ktoré žiadateľ plánuje vykonávať,
- zvýšenie spokojnosti občanov/zákazníkov, ako aj ostatných zainteresovaných strán,
- zefektívnenie procesov prostredníctvom implementácií systémov manažérstva.