

SPÄTNÄ SPRÄVA Z POSÚDENIA NA MIESTE

MODEL CAF

Názov organizácie: Mestská časť Bratislava-Petržalka

Vedúci posudzovateľ: Ing. Jozef Grauzel', CSc.

Posudzovatelia: Ing. Pavel Večeřa

Dátum a miesto: Bratislava, 25. júna 2012

podpis



OBSAH

CELKOVÉ ZHRNUTIE POSÚDENIA NA MIESTE	3
CELKOVÉ HODNOTENIE ORGANIZÁCIE PO POSÚDENÍ NA MIESTE	5
KRITÉRIUM 1 - VODCOVSTVO	6
KRITÉRIUM 2 – STRATÉGIA A PLÁNOVANIE	9
KRITÉRIUM 3 – ZAMESTNANCI	12
KRITÉRIUM 4 – PARTNERSTVÁ A ZDROJE	15
KRITÉRIUM 5 – PROCESY	19
KRITÉRIUM 6 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K OBČANOVÍ / ZÁKAZNIKOVÍ	22
KRITÉRIUM 7 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K ZAMESTNANCOM.....	24
KRITÉRIUM 8 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K SPOLOČNOSTI.....	26
KRITÉRIUM 9 – KLÚČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI.....	28

CELKOVÉ ZHRNUTIE POSÚDENIA NA MIESTE

Prítomní za posudzovanú organizáciu:

Meno a priezvisko	Funkcia
Ing. Vladimír Bajan	Starosta mestskej časti Bratislava - Petržalka
Ing. Miroslav Štefánik	Prednosta miestneho úradu
Bc. Miloslava Podmajerská	Vedúca kancelárie starostu
Ing. Julián Lukáček	Vedúci finančného oddelenia
Ing. Matúš Hrádela	Referent manažmentu kvality
PhDr. Zlatica Havlíková	Referentka personalistiky a miezd
Mgr. Veronika Redechová	Vedúca odd. školstva, kultúry a športu
Mgr. Jana Jecková	Vedúca oddelenia životného prostredia
PhDr. Denisa Paulenová	Vedúca oddelenia organizačných vecí
Ing. Arch. Zuzana Kordošová	Vedúca oddelenia územného rozvoja a dopravy
Ing. Ján Kubička	Vedúci oddelenia nakladania s majetkom
Mgr. Tomáš Mateička	Vedúci oddelenia územ. konania a stav. poriadku
Bc. Peter Kostka	Vedúci oddelenia vnút. správy a informatiky
Mgr. Alena Halčáková	Vedúca oddelenia sociálnych vecí
Daniela Podolayová	Vedúca bytového oddelenia

Kľúčové silné stránky:

- Výrazná podpora vrcholového manažmentu pri zavádzaní modelu CAF.
- Zapojenie širokého spektra zamestnancov do modelu CAF prostredníctvom komunikácie na pracoviskách.
- Odborná pripravenosť tímu CAF prezentovať pravdivo dosiahnuté výsledky.
- Silná osobnosť metodika CAF pri vedení tímu pri spracovávaní samohodnotiacej správy.
- Zapojenie vodcu do orgánov ZMOS za účelom ovplyvňovania tvorby legislatívy.
- Pravdivý opis skutočnosti na základe, ktorého je možné postaviť efektívny akčný plán zlepšovania.

Kľúčové oblasti na zlepšovanie:

- Kritériá predpokladov v zmysle cyklu samoriadenia (PDCA) doplniť o kontrolu a hodnotenie prístupov
- Zaviesť systém manažérstva organizácie na báze procesov.
- Po realizácii parametrov merania v procesoch zaviesť analýzu údajov s možnosťou určenia priorít zlepšovania.
- Stanoviť ciele a sledovať trendy v časovej závislosti, aby bolo možné posudzovať zlepšovanie pre výsledkové kritériá. .
- Proces zlepšovania uzavrieť opakovaným meraním a analýzou údajov na potvrdenie dosiahnutého zlepšovania.
- Zaviesť proces zisťovania a vyhodnocovania spokojnosti zainteresovaných strán (občan, zamestnanec, spoločnosť a pod.)
- Zaviesť proces získavania podnetov na zlepšovanie procesu manažérstva od zamestnancov.
- Na základe samohodnotiacej správy spracovať a vyhodnocovať plnenie Akčného plánu zlepšovania.

Kľúčové témy a súvislosti:

Z predloženej správy vyplýva, že organizácia sa nachádza v úvodnej fáze zavádzania modelu CAF. Ako vo viacerých organizáciách aj tu sa ukázalo, že organizácia vykonáva svoje činnosti s rešpektovaním stanovených pravidiel. Tento postup je správny, ale na posúdenie zlepšovania činností treba, aby bola vykonaná analýza prístupov a výsledkov za účelom trvalého zlepšovania na báze podnetov z vnútra organizácie. Pre efektívne zavedenie modelu CAF je potrebné udržať podporu vrcholového manažmentu tímu a zamestnancom. Organizácia má predpoklady zaviesť efektívny model CAF na základe predložených dokumentov, podpory vrcholového manažmentu a prezentácie úsilia členov tímu CAF a ostatných zamestnancov.

Hodnotenie formálnej úrovne samohodnotiacej správy:

Posudzovaný materiál je v súlade so stanovenou šablónou samohodnotiacej správy pre model CAF.

Opis predpokladových kritérií je spracovaný pravdivo, obsiahnuté informácie sa vzťahujú ku konkrétnym oblastiam. Napriek rôznorodosti gestorov jednotlivých kritérií je spracovanie obsahu správy veľmi konzistentné. Do budúcnosti je potrebné zlepšiť v opise kritérií dôsledné dodržanie filozofie modelu založené na implementácii cyklu PDCA, nakoľko predložené opisy sa skôr venujú aspektom výkonu „D“, pričom spojito nepostihujú oblasť plánovania „P“.

Absencia konkretizácie cieľov vo výsledkových kritériách znemožňuje posúdenie ich naplnenia na základe vytváraných predpokladov.

Záverom možno skonštatovať, že predkladaná správa v úvodnom hodnotení má dostatočnú vypovedaciu schopnosť, materiál prezentuje aktuálnu snahu organizácie o udržanie kontinuity rozvoja kvality a ako bolo uvedené, samohodnotiaca správa je dobrým východiskom pre spracovanie akčného plánu zlepšovania v organizácii.

Správa pokryla jednotlivé kritériá a subkritériá. Bolo vhodné použiť pri opise kritériá odvolávku na kritérium, kde je tento opis uvedený a text neopakovať.

Nakoniec si hodnotitelia dovoľujú vyjadriť vďaku a ocenenie každému, kto prispel k spracovaniu samohodnotiacej správy, plánovaní a koordinácii posúdenia na mieste na dobrej profesionálnej úrovni. Ďalej by sme chceli poďakovať zamestnancom, ktorí si i napriek vysokej prevádzkovej vyťažnosti našli priestor, aby nám poskytli požadované informácie. Bolo významným ocenením pre tím, vykonať posúdenie na mieste v tejto organizácii. Hodnotitelia považujú návštevu za povzbudzujúcu a prospešnú a prajú organizácii Mestská časť Bratislava - Petržalka trvalý úspech v budúcnosti.

Celkové hodnotenie Mestská časť Bratislava - Petržalka
po posúdení na mieste

Kritérium 1	po posúdení
1.1	25
1.2	15
1.3	30
1.4	30
Spolu za Kritérium 1	25
Kritérium 2	
2.1	20
2.2	15
2.3	20
2.4	10
Spolu za Kritérium 2	16,25
Kritérium 3	
3.1	30
3.2	10
3.3	20
Spolu za Kritérium 3	20
Kritérium 4	
4.1	40
4.2	40
4.3	30
4.4	30
4.5	40
4.6	40
Spolu za Kritérium 4	36,67
Kritérium 5	
5.1	10
5.2	30
5.3	0
Spolu za Kritérium 5	13,33
Kritérium 6	
6.1	10
6.2	0
Spolu za Kritérium 6	5
Kritérium 7	
7.1	0
7.2	5
Spolu za Kritérium 7	2,5
Kritérium 8	
8.1	5
8.2	10
Spolu za Kritérium 8	7,5
Kritérium 9	
9.1	20
9.2	10
Spolu za Kritérium 9	15
Celkové hodnotenie	141,25

Kritérium 1 - VODCOVSTVO

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Výrazná podpora vrcholového manažmentu pri zavádzaní modelu CAF.
- Zapojenie vodcu do orgánov ZMOS za účelom ovplyvňovania tvorby legislatívy.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zapojiť zainteresované strany do tvorby vízie pre mestskú časť Bratislava - Petržalka.
- Stanovenie kritérií na určovanie kľúčových oblastí pri určovaní cieľov.
- Zaviesť pravidelné vyhodnocovanie plnenia prioritných cieľov a projektov organizácie za účelom hľadania možností ich zlepšovania.
- Spracovať a zaviesť postup na riadenie interných aktov.
- Spracovať a uviesť do života Etický kódex zamestnanca organizácie.
- Spracovať akčný plán zlepšovania a určiť prioritu riešenia úloh plánu.
- Uvedené prístupy zo samohodnotiacej správy prepojiť na dosiahnuté výsledky.

Kritérium 1 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
1.1		X				
1.2		X				
1.3		X				
1.4		X				
Celkovo		X				

1.1 Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia organizácie, aby poskytli organizácii smer tým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty.

Silné stránky:

- Podpora vrchového manažmentu pri realizácii modelu CAF.

Oblasti na zlepšovanie:

- Spracovanie kritérií na určovanie kľúčových oblastí pri rozvíjaní poslania, vízie a hodnôt.
- Uviesť spôsoby komunikácie poslania, vízie, hodnôt a cieľov.
- Spracovať koncepciu sociálnej politiky mestskej časti Bratislava - Petržalka po roku 2010.
- Prepojiť prístupy s dosiahnutými výsledkami.

1.2 Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrchový manažment/vodcovia organizácie, aby rozvíjali a zavádzali systém manažérstva organizácie, výkonnosti a zmeny.

Silné stránky:

- Rozhodnutie aplikovať systém zlepšovania organizácie na báze samohodnotenia.

Oblasti na zlepšovanie:

- Uviesť prínosy alebo mínusy realizovaných zmien v činnostiach organizácie.
- Pri všetkých prístupoch zaviesť kontrolné činnosti a hodnotenie dosiahnutých výsledkov.
- Pri uplatnení procesného riadenia zvážiť prepojenie mapy procesov a organizačnej štruktúry, čím sa zabráni dvojitému riadeniu organizácie.

1.3 Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia organizácie, aby motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa.

Silné stránky:

- Podpora zamestnancov zo strany vodcov.
- Prenos úloh a požiadaviek formou porád vedúcich zamestnancov.

Oblasti na zlepšovanie:

- Overovať prínosy činností organizácie na podporu motivácie zamestnancov zisťovaním spokojnosti zamestnancov s týmito činnosťami.
- Ak sa konajú školenia na podporu zručností zamestnancov bolo by vhodné uviesť výsledky spätnej väzby na tieto aktivity a tiež prínosy z nich.
- Zaviesť vyhodnotenie prínosov z komunikácie úloh z porád vedúcich.
- Stanoviť zásady dekompozície právomoci v prípadoch zastupovania organizácie na rokovaníach.

1.4 Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia organizácie, aby riadili vzťahy s politikmi a inými zainteresovanými stranami s cieľom zabezpečiť zdieľanú zodpovednosť.

Silné stránky:

- Využívanie elektronickej komunikácie s občanmi.

Oblasti na zlepšovanie:

- Konkrétne prínosy v zdieľaní zodpovednosti z účasti na predmetných stretnutiach.
- Uviesť zásady, ktoré organizácia využíva pri zapojení zainteresovaných do tvorby strategických dokumentov a do rozvoja riadenia organizácie.
- Vytvoriť systém zberu informácií o činnostiach úradu pre zainteresované strany.
- Ak sa používa viacero kanálov komunikácie medzi zainteresovanými, bolo by vhodné uviesť ich využívanie.
- Zaviesť vyhodnotenie efektívnosti prístupov a prepojenie na relevantné kritériá.

Kritérium 2 – STRATÉGIA A PLÁNOVANIE

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Tvorba rozpočtu na podporu strategických zámerov.

Oblasti na zlepšovanie:

- Navrhnuť spôsob zberu a analýzy potrieb zainteresovaných strán, určovanie priorít ich riešenia.
- Spracovať harmonogram zavedenia procesu systematickej analýzy silných stránok a oblastí na zlepšovanie.
- Zaviesť pravidelné prehodnocovanie rizík s ohľadom na zmenu prostredia organizácie.
- Do hodnotenia úloh zahrnúť aj posúdenie dopadov plnenia úloh a plánov na zainteresované strany.
- Stanoviť zásady zapojenia zainteresovaných strán do tvorby stratégie a plánovania organizácie.
- Navrhnuť proces bench learningu za účelom získavania podnetov na modernizáciu a inovácie a tiež uplatnenia dobrej praxe.
- Zaviesť v kritériu chýbajúce činnosti, aby bolo možné uplatniť princíp samohodnotenia organizácie.
- Pre vyhodnotenie zlepšovania v oblasti PHSR pre mestskú časť Bratislava – Petržalka, spracovať tento na aktuálne obdobie, a rovnako vypracovať dlhodobé a krátkodobé ciele z neho vyplývajúce.

Kritérium 2 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
2.1		X				
2.2		X				
2.3		X				
2.4	X					
Celkovo		X				

2.1 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán.

Silné stránky:

- Tvorba rozpočtu na podporu strategických zámerov.

Oblasti na zlepšovanie:

- Navrhnuť spôsob zberu a analýzy potrieb zainteresovaných strán, určovanie priorít ich riešenia.
- Spracovať harmonogram zavedenia procesu systematickej analýzy silných stránok a oblastí na zlepšovanie.

2.2 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby rozvíjala, preskúmavala a aktualizovala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy potreby zainteresovaných strán a dostupné zdroje.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť pravidelné prehodnocovanie rizík s ohľadom na zmenu prostredia organizácie.
- Do hodnotenia úloh zahrnúť aj posúdenie dopadov plnenia úloh a plánov na zainteresované strany.

2.3 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Stanoviť zásady zapojenia zainteresovaných strán do tvorby stratégie a plánovania organizácie.
- Okrem zadefinovania stratégie a plánovania jej realizácie (formou cieľov) je potrebné kontrolovať dodržiavanie a podľa potreby korigovať jej plnenie.

2.4 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby plánovala, zavádzala a preskúmavala modernizáciu a inovácie.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Navrhnuť proces bench learningu za účelom získavania podnetov na modernizáciu a inovácie a uplatnenia dobrej praxe.
- Modernizáciu a inovácie vlastných činností realizovať cez ciele a projekty zlepšovania.
- Z celej škály podnetov na zlepšovanie určiť prioritu kľúčových zlepšení.

Kritérium 3 – ZAMESTNANCI

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Odborná pripravenosť zamestnancov.
- Pozitívny prístup k občanovi/klientovi.
- Aktívne pôsobenie odborovej organizácie.
- Žiadne súdne spory so zamestnancami.

Oblasti na zlepšovanie:

- Širšie rozvíjať možnosti spätnej väzby od zamestnancov .
- Zaviesť pravidelnú analýzu potrieb ľudských zdrojov, spracovať politiku ľudských zdrojov v nadväznosti na kľúčové zámery obsiahnuté v strategickej dokumentácii.
- Zaviesť pravidelné prieskumy spokojnosti zamestnancov.
- Vypracovať plán vzdelávania v členení na povinné a dobrovoľné programy.
- Podporiť širšie využitie e-learningu vo vzdelávaní zamestnancov.
- Zaviesť hodnotenie vzdelávacích aktivít.
- Zabezpečiť širšie zapojenie zamestnancov do prípravy strategických dokumentov, stanovovania cieľov a podnetov k inováciám.
- Zaviesť systém pre zaškolenie nových zamestnancov.
- Zaviesť systém pre splnomocňovanie zamestnancov

Kritérium 3 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
3.1		X				
3.2	X					
3.3		X				
Celkovo		X				

3.1 Posúďte dôkaz o tom, ako organizácia plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie.

Silné stránky:

- Zrealizovaný procesný audit (2009).
- Zavedenie pružného pracovného času.
- Pozornosť venovaná spoločensky znevýhodneným a zdravotne postihnutým zamestnancom.

Oblasti na zlepšovanie:

- Manažérstvo ľudských zdrojov vrátane organizačnej štruktúry postupne prispôbovať požiadavkám implementácie procesného riadenia.
- Zaviesť pravidelné vykonávanie analýzy potrieb ľudských zdrojov v nadväznosti na stanovenú stratégiu.
- Spracovať a transparentne komunikovať politiku manažérstva ľudských zdrojov.
- Zabezpečiť jasné previazanie politiky ľudských zdrojov na strategické plánovanie organizácie.
- Rozvíjať možnosti kariérneho rastu zamestnancov.
- Väčšiu pozornosť v samohodnotení venovať názorom a podnetom zamestnancov na nižších stupňoch organizačnej štruktúry (nielen vedúci zamestnanci tvoriaci CAF tím) vrátane zamestnancov v podporných procesoch (obsluha, servis).
- Pozornosť venovať zlepšovaniu a spriehľadneniu systému odmeňovania na základe merateľných cieľov.
- Požiadavky zamestnancov v jednotlivých pozíciách dostať „z hlavy a papiera“ do vnútroorganizačného predpisu.

3.2 Posúďte dôkaz o tom, ako organizácia identifikuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zabezpečiť spracovanie plánu vzdelávania a plánu kariérneho rozvoja zamestnancov v strednodobom a krátkodobom (ročná operatívna) horizonte v nadväznosti na stratégiu organizácie.
- Zvážiť rozšírenie pomoci novým zamestnancom aj nad rámec vstupného školenia (kaučovanie, tutorstvo).
- Systematickejšie pristupovať k plánovaniu a realizácii vnútornej mobility, nielen mobility vyvolanej zmenami v organizácii.
- Podporiť využitie e-learningu v procese vzdelávania.
- Rozšíriť vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít aj o prínosy pre organizáciu, nielen z pohľadu vynaložených nákladov.
- Zaviesť hodnotenie zamestnancov.
- Previazať hodnotenie zamestnancov s plánom vzdelávania zamestnancov.
- V súvislosti so snahou o rozvoj implementácie modelu CAF v organizácii zabezpečiť školenia a praktickú prípravu zástupcov vrcholového vedenia a strednej úrovne manažmentu v oblasti manažérstva zmeny.

3.3 Posúďte dôkaz o tom, ako organizácia zapája zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu a splnomocňovaním.

Silné stránky:

- Neformálne stretnutia zamestnancov (Športový deň, Mikuláš a i.).
- Aktívne pôsobenie odborovej organizácie ZO SOZVS SLOVES.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zvýšiť podporu tímovej práce.
- Podporiť aktívnejšie zapájanie zamestnancov do tvorby plánov, stratégií a cieľov, navrhovania procesov a ďalších zlepšovateľských aktivít v organizácii (napr. zapojiť do CAF tímu aj zamestnancov z nižších úrovní organizačnej štruktúry).
- Zverejňovať reakcie vedenia na podnety zamestnancov.
- Zaviesť realizácie prieskumov u zamestnancov organizácie.
- Podporiť možnosti spätnej väzby od zamestnancov v smere k nadriadeným – posilnenie informačných tokov smerom zdola nahor prostredníctvom doteraz nevyužívaných foriem (schránka návrhov, intranetové fórum, komunikácia počas teambuildingu a i.).

Kritérium 4 – PARTNERSTVÁ A ZDROJE

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- 3. najlepšia samospráva vo zverejňovaní zmlúv na internete (TIS 2011).
- Identifikácia strategických partnerov.
- Participácia na programoch podporujúcich rozvíjanie spoločenskej zodpovednosti.
- Aktívna spolupráca s občianskymi združeniami, realizácia rôznorodých aktivít nad rámec legislatívy pre zlepšenie života komunity (sociálna oblasť, environment, bezpečnosť a i.)
- Využívanie rôznorodých komunikačných kanálov v rámci aktívnej informovanosti.
- On-line diskusie starostu.

Oblasti na zlepšovanie:

- Komplexnejšie sledovať a vyhodnocovať partnerské vzťahy z pohľadu ich podieľania sa na naplňaní stratégie organizácie.
- Podporovať a rozvíjať mobilitu zamestnancov.
- Venovať pozornosť prieskumom verejnej mienky.
- Začleniť početnejšie ukazovatele nefinančnej výkonnosti do rozpočtových podkladov.
- Štandardné finančné riadenie na základe príjmov a výdavkov rozšíriť o aspekt nákladov .
- Iniciovať a rozvíjať benchmarking,
- Zaviesť intranet ako aktívny nástroj vnútornej komunikácie.
- Zabezpečiť vhodné vybavenie priestorov kancelárií, predovšetkým tých, ktoré môžeme považovať za kancelárie prvého kontaktu.

Kritérium 4 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
4.1			X			
4.2			X			
4.3		X				
4.4		X				
4.5			X			
4.6			X			
Celkovo			X			

4.1 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby vytvárala a zavádzala kľúčové partnerské vzťahy.

Silné stránky:

- Identifikácia strategických partnerov.
- Realizácia elektronických verejných obstarávaní.
- Podpora činnosti organizácii tretieho sektora.
- Iniciácia, rozvíjanie a podpora aktivít smerujúcich k zlepšovaniu kvality života komunity.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť vyhodnocovanie charakteru partnerstiev, minimálne v oblastiach, kde si organizácia môže partnerov vyberať v nadväznosti na napĺňanie globálnej stratégie.
- Zaviesť a rozvíjať systém pre vyhodnocovanie efektívnosti partnerských zmlúv na základe napĺňania cieľov z realizovaných partnerstiev a v nadväznosti na meniace sa podmienky v internom a externom prostredí organizácie.
- Väčšiu pozornosť venovať vytváraniu nástrojov na meranie výsledkov partnerských vzťahov.
- Zvážiť možnosti na výmenu zamestnancov s partnermi (externá mobilita) a vytváranie podmienok pre efektívny rozvoj týchto možností.
- Ustáliť zariadenie zainteresovaných strán, ktoré nie je v čiastkových pasážach správy jednotné.

4.2 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby vytvárala a realizovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi.

Silné stránky:

- Podpora občianskych skupín a mimovládnych organizácií.
- Využívanie rôznych komunikačných kanálov pri komunikácii s občanmi/zákazníkmi.
- On-line diskusie starostu, prieskumy na internete.
- Ocenenie za transparentnosť pri zverejňovaní zmlúv na internete.

Oblasti na zlepšovanie:

- Kontinuálne zvyšovať mieru zapojenia občanov/zákazníkov do procesu rozhodovania.
- Systematicky pracovať na informovanosti občana/zákazníka o rozsahu kompetencií organizácie vo vzťahu ku kompetenciám ostatných orgánov verejnej správy (magistrát, VÚC a i.).
- Zverejňovať výsledky riešenia podaní občanov v kratších intervaloch.
- Zvýšiť podporu obojsmernému toku informácií medzi organizáciou a občanom/zákazníkom.
- Väčšiu pozornosť venovať sledovaniu prieskumov verejnej mienky.
- Podporiť spracovanie komunikačnej politiky so zvláštnym dôrazom na rozvíjanie komunikácie u rôznorodých skupín zákazníkov (dôchodcovia, starší ľudia, ľudia s telesným postihnutím, atď.).
- Pozornosť venovať rozvíjaniu a vyhodnocovaniu komunikačnej politiky.

4.3 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila finančné zdroje.

Silné stránky:

- Programové rozpočtovanie a zapojenie ukazovateľov nefinančnej výkonnosti do rozpočtových podkladov.
- Priebežné monitorovanie čerpania rozpočtu s periodickým hodnotením.
- Kontrolná činnosť realizovaná útvaram hlavného kontrolóra.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť transparentné zosúlad'ovanie finančného manažérstva so strategickými cieľmi (v súčasnosti nie sú ciele jednoznačne merateľne stanovené).
- Začleniť ukazovatele nefinančnej výkonnosti do rozpočtových podkladov – zvýšiť množstvo sledovaných nefinančných ukazovateľov v programovom rozpočte.
- Zvýšiť množstvo informácií o využívaní a výsledkoch interných finančných kontrol a auditov.
- Zvážiť, hľadať možnosti a relevantných partnerov pre benchmarking vo finančnej oblasti.
- Rozšíriť stávajúce finančné riadenie organizácie založené výlučne na rozpočtovníctve (príjmy a výdaje), o riadenie umožňujúce využívanie prvkov nákladovej účinnosti (vnútorné pridelovanie nákladov, monitoring nákladov, atď.).
- Postupne pripravovať prestavenie aktuálne projektovo orientovaného riadenia finančných tokov (ročný plán, projekty zohľadňované v rozpočtovníctve v programoch, podprogramoch) na procesný prístup (zabezpečovanie zdrojov pre jednotlivé procesy).

4.4 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila svoje informácie a vedomosti.

Silné stránky:

- Dodržiavanie štandardov (bezpečnostná politika, správa registratúry, štandardy pre informačné systémy VS a i.)

Oblasti na zlepšovanie:

- Vypracovať a zaviesť systém pre vyhodnocovanie kvality, úplnosti a aktuálnosti informácií v nadväznosti na strategické a operatívne ciele organizácie.
- Zvážiť vhodnosť zavedenia komunikačného plánu v oblasti šírenia informácií, t. j. zoštandardizovať, ktorým kanálom aké informácie sa majú šíriť.
- Väčšiu pozornosť venovať aj riadeniu a vyhodnocovaniu znalostí a poznatkov, nielen informáciám.
- Systematickejšie pristupovať k správe znalostí a poznatkov (knowledge management).
- Zabezpečiť vytvorenie jednotného systémového a komunikačného rozhrania, to sa týka aj vlastného manažérskeho informačného systému s implementovanými auditmi.
- Zaviesť jednotný systém odovzdávania a uchovávaní informácií odchádzajúcich zamestnancov.
- Pozornosť venovať využitiu intranetu v procese uchovávaní informácií a vedomostí v organizácii.

4.5 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila technológie.

Silné stránky:

- Systémové využívanie viacerých druhov programov/modulov.
- Udržiavanie štandardov (bezpečnosť, štandardy pre IS VS).
- On-line diskusie a tlačivá na web-e.

Oblasti na zlepšovanie:

- Jasne definovať ciele v oblasti riadenia technológií v organizácii.
- Zaviesť monitoring a na jeho základe vyhodnocovanie prínosov zavedenia nových informačných technológií.
- Podporovať systematické preskúvanie využívania IKT a získavanie spätnej väzby od používateľov.
- Zvážiť podporu využívania IKT pre e-learning.
- Pozornosť sústrediť aj na oblasť technológie používanej aj v iných oblastiach ako je IT oblasť.

4.6 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila zariadenia.

Silné stránky:

- Celá organizácia v jednej budove.
- Dobrá dostupnosť pre občana/zákazníka.

Oblasti na zlepšovanie:

- Uvádzať jasnejšie dôkazy o trvalo udržateľnej údržbe budov, kancelárií a zariadení.
- Zaviesť pravidelné sledovanie a vyhodnocovanie hnutelného vybavenia z hľadiska nákladov, bezpečnosti, trvalej udržateľnosti a stanovených cieľov.
- Väčšiu pozornosť venovať zariadeniu z pohľadu ich používateľov (kultúra prostredia).
- Dať možnosť pravidelnému, cielenému prieskumu spokojnosti zamestnancov s priestorovým a technickým vybavením, vrátane ich požiadaviek na túto oblasť.
- Väčšiu pozornosť venovať zhodnoteniu nákladovosti prevádzky zariadení a zohľadneniu miery odpisov.
- V širšej miere uplatniť alternatívne zdroje energie.

Kritérium 5 – PROCESY

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zadefinovať a opísať manažérske, kľúčové a podporné procesy s určením vlastníkov procesov.
- Pri uplatnení procesného riadenia mať na zreteli zladenie organizačnej štruktúry a vlastníkov procesov, aby nedochádzalo k duplicitnému riadeniu organizácie raz cez procesy a potom cez štruktúru.
- Priebežné sledovanie procesov na báze merania/monitorovania parametrov, ich analýzy, určenia priorít zlepšovania.
- Určiť, hodnotiť a riadiť riziká spojené s plnením požiadaviek zainteresovaných strán.
- Určiť prístup na rozvoj a dodávanie produktov (služieb) na splnenie požiadaviek zainteresovaných strán.
- Za účelom uplatnenia dobrej praxe v inovácii procesov realizovať benchmarking na získanie informácií.

Kritérium 5 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
5.1	X					
5.2		X				
5.3	X					
Celkovo	X					

5.1 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby určovala, navrhovala, riadila a priebežne zlepšovala procesy.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Pri uplatnení procesného riadenia mať na zreteli zladenie organizačnej štruktúry a vlastníkov procesov, aby nedochádzalo k duplicitnému riadeniu organizácie raz cez procesy a potom cez štruktúru.
- Pri určovaní procesov vychádzať predovšetkým zo zistenia požiadaviek zainteresovaných a ich zapracovaním do procesov.
- Procesy postaviť tak, aby sa ku každému procesu dal priradiť cieľ, ktorý zabezpečuje.
- Riadenie procesov zabezpečiť na základe parametrov merania/monitorovania príslušného procesu.
- Priebežné sledovanie procesov na báze merania/monitorovania parametrov, ich analýzy, určenia priorít zlepšovania.
- Rozhodnutia o zlepšovaní realizovať formou cieľov a projektov zlepšovania.

5.2 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Určenie zainteresovaných strán a ich požiadaviek.
- Určiť, hodnotiť a riadiť riziká spojené s plnením požiadaviek zainteresovaných strán.
- Určiť prístup na rozvoj a dodávanie produktov (služieb) na splnenie požiadaviek zainteresovaných strán.
- Prepojenie navrhnutých postupov na výsledkové kritériá.

5.3 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby inovovala procesy zapájaním občanov/zákazníkov.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Určiť postup na inováciu procesov za účasti zainteresovaných strán hlavne občanov.
- Za účelom uplatnenia dobrej praxe v inovácii procesov realizovať benchmarking na získanie informácií.
- Do inovácie procesov zapojiť nové komunikačné prostriedky.

Kritérium 6 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K OBČANOMI / ZÁKAZNÍKOVIM

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť merania spokojnosti ako systematickú činnosť, umožňujúcu hodnotenie trendov.
- V meraniach a ich prezentácii zaviesť cieľové ukazovatele.
- Sprístupniť možnosť sledovať nápravné opatrenia, ktoré boli prijaté na základe výsledkov jednotlivých prieskumov.
- Pri spracovávaní samohodnotiacej správy klásť dôraz na vytváranie prepojení – ako sa zavedené opatrenia v predpokladoch odrazili v dosiahnutých výsledkoch a v pozitívnych trendoch v hodnotených oblastiach.

Kritérium 6 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
6.1	X					
6.2	X					
Celkovo	X					

6.1 Posúďte, aké výsledky organizácia dosiahla v úsilí splniť potreby a očakávania občanov/zákazníkov cez výsledky meraní spokojnosti občana/zákazníka.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť systém meraní spokojnosti občana/zákazníka a nadväzne:
 - stanoviť ciele pre zlepšenie vnímania organizácie občanmi/zákazníkmi,
 - prijať úlohy, opatrenia k naplneniu týchto cieľov,
 - vyhodnocovať vývoj trendov spokojnosti občanov/zákazníkov v nadväznosti na prijaté opatrenia.
- Umožniť zverejňovanie nápravných opatrení, ktoré boli prijaté a realizované na základe výsledkov jednotlivých ankiet, prieskumov.
- Merania realizovať periodicky, tak aby bolo možné hodnotiť dosahované trendy vo výsledkoch.

6.2 Posúďte, aké výsledky organizácia dosiahla v úsilí splniť potreby a očakávania občanov/zákazníkov cez ukazovatele meraní, orientovaných na občanov/zákazníkov.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť v danej oblasti merania parametrov, ktoré majú pre organizáciu konkrétny význam a umožnia riadiť činnosti s priamym vplyvom na plnenie potrieb, očakávaní a spokojnosť zákazníkov/ občanov.
- Namerané výsledky prezentovať formou umožňujúcou sledovať a hodnotiť trendy.
- Vo výsledkoch uvádzať aj stanovené cieľové hodnoty.

Kritérium 7 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K ZAMESTNANCOM

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Stanoviť súbor ukazovateľov, ktoré sú pre organizáciu relevantné a prostredníctvom ktorých bude možné merať spokojnosť a motiváciu zamestnancov organizácie.
- Zaviesť systém meraní – prieskumov spokojnosti a tento periodicky opakovať, tak, aby bolo možné v neskorších obdobiach hodnotiť trendy.
- K meraným hodnotám uvádzať ciele, ktoré sa majú alebo mali dosahovať.
- Na základe realizovaných prieskumov navrhovať, prijímať a realizovať nápravné opatrenia smerujúce k zlepšovaniu vytváraných predpokladov a ich úspešnosť hodnotiť prostredníctvom výsledkov ďalších meraní.

Kritérium 7 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
7.1	X					
7.2	X					
Celkovo	X					

7.1 Posúďte, aké výsledky organizácia dosahuje, aby splnila potreby a očakávania svojich zamestnancov cez výsledky meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviest' prieskumy spokojnosti a motivácie zamestnancov na všetky kategórie zamestnancov.
- Stanoviť ciele organizácie v tejto oblasti umožňujúce po meraniach hodnotenie ich plnenia.
- Výsledky prieskumov vyhodnocovať a vyhodnotenia **spracovať** vo vedení organizácie a následne prijímať opatrenia sledujúce zlepšovanie spokojnosti v konkrétnych oblastiach.
- Vyhodnocovať vývoj trendov spokojnosti zamestnancov v nadväznosti na prijaté opatrenia a stanovené ciele.

7.2 Posúďte, aké výsledky organizácia dosahuje, aby splnila potreby a očakávania svojich zamestnancov cez indikátory, týkajúce sa výsledkov vo vzťahu k zamestnancom.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Prehodnotiť a zaviesť v danej oblasti merania parametrov, ktoré majú pre úrad konkrétny význam a umožnia riadiť činnosti s priamym vplyvom na plnenie potrieb, očakávaní, spokojnosť a motiváciu zamestnancov.
- Stanoviť ciele k sledovaným ukazovateľom/parametrom a hodnotiť ich napĺňanie.

Kritérium 8 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K SPOLOČNOSTI

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Ocenenia za transparentnosť (TIS 2011).
- Aktivity zlepšujúce kvalitu života občanov.

Oblasti na zlepšovanie:

- Stanoviť súbor ukazovateľov prostredníctvom, ktorých bude možné merať výsledky dosiahnuté vo vzťahu k zainteresovaným stranám.
- Zaviesť merania v tejto oblasti a vyhodnocovať trendy.
- Rozvinúť marketing organizácie v oblasti PR.
- Indikátory výkonnosti stanovené organizáciou doplniť aj o ciele, ktoré sa majú dosahovať.
- Vyhodnocovať úspešnosť komunikačnej stratégie.

Kritérium 8 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
8.1	X					
8.2	X					
Celkovo	X					

8.1 Posúďte, čo organizácia dosiahla vo vzťahu k spoločnosti s ohľadom na výsledky výkonnosti v spoločenskej oblasti vnímané zainteresovanými stranami.

Silné stránky:

- Ocenenia za otvorenosť a transparentnosť.
- Ďakovné listy za participáciu v programoch pre skvalitnenie života komunity (sociálna oblasť).

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť a zrealizovať systém meraní u verejnosti minimálne s aktuálne plánovanou revíziou PHSR organizácie.
- Využiť akcie, do ktorých organizácia zapája občanov, **aj na prieskum ich povedomia.**
- Sledovať a vyhodnocovať ohlasy verejnosti na činnosť a výstupy organizácie v médiách, v členení pozitívne, neutrálne, negatívne.

8.2 Posúďte, čo organizácia dosiahla vo vzťahu k spoločnosti s ohľadom na indikátory výkonnosti v spoločenskej oblasti stanovené organizáciou.

Silné stránky:

- Množstvo aktivít pozitívne vplývajúcich na kvalitu života komunity.

Oblasti na zlepšovanie:

- Nakoľko ide o indikátory výkonnosti stanovené organizáciou je potrebné, aby vykazované výsledky obsahovali aj stanovené cieľové hodnoty týchto ukazovateľov.
- Vyšpecifikovať aj ďalšie indikátory výkonnosti organizácie, cez ktoré bude merať svoj dopad na spoločnosť v súlade s vlastným poslaním a víziou.
- Zaviesť systematické monitorovanie/meranie týchto indikátorov a vyhodnocovanie ich trendov s cieľom trvalého zlepšovania.
- Aktivity (predpoklady) popísané v samohodnotiacej správe, preukázať vo výsledkoch (v číslach).

Kritérium 9 – KLÚČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Celkové hodnotenie

Silné stránky:

- Riadenie organizácie na báze rozpočtu financií.

Oblasti na zlepšovanie:

- Vyhodnotenie efektívnosti finančných zdrojov vo vzťahu k cieľom a dopadom na spoločnosť.
- Aby sa dalo posúdiť zlepšovanie organizácie je potrebné stanoviť pre každý sledovaný ukazovateľ cieľ.
- Pri hodnotení výsledkov uplatniť ich analýzy a návrhy na zlepšovanie.
- Hodnotenie prínosov uzatvorených partnerstiev a spoločných aktivít.
- Hodnotenie výsledkov zavedených zmien vo vnútri organizácie.
- Zaviesť zdôvodnenia náhlych poklesov alebo nárastov jednotlivých ukazovateľov a ich prepojenie na prístupy.

Kritérium 9 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
9.1		X				
9.2	X					
Celkovo		X				

9.1 Posúďte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom.

Silné stránky:

- Riadenie organizácie na báze rozpočtu financií.

Oblasti na zlepšovanie:

- Vyhodnotenie efektívnosti finančných zdrojov vo vzťahu k cieľom a dopadom na spoločnosť.
- Aby sa dalo posúdiť zlepšovanie organizácie je potrebné stanoviť pre každý sledovaný ukazovateľ cieľ.
- Pri hodnotení výsledkov uplatniť ich analýzy a návrhy na zlepšovanie.
- Výsledky externých kontrol doplniť o výsledky interných (vnútorných) kontrol, ak takýto prístup nie je, potom ho treba zaviesť.

9.2 Posúďte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez interné výsledky.

Silné stránky:

- Neboli identifikované.

Oblasti na zlepšovanie:

- Hodnotenie prínosov uzatvorených partnerstiev a spoločných aktivít.
- Hodnotenie výsledkov zavedených zmien vo vnútri organizácie.
- Hodnotenie výsledkov používania nových informačných technológií.
- Zaviesť zdôvodnenia náhlych poklesov alebo nárastov jednotlivých ukazovateľov a ich prepojenie na prístupy.