



Centrum rozvoja samospráv  
Local Government Development Center

# **BENCHMARK – navrhnuté kritériá merania efektívnej profesnej organizácie samosprávy**

## AKO TIETO KRITÉRIÁ-BENCHMARK POUŽÍVAŤ

*Tieto kritériá - Benchmark majú pomôcť organizáciám samosprávy stať sa efektívnejšie. Pomôžu im posúdiť a zhodnotiť ich aktuálnu efektívnosť v dvoch hlavných oblastiach – riadení a poskytovaní služieb. Organizácia bude schopná porovnať svoj výkon voči kritériám tzv. 'ideálnej' organizácie podobného druhu. Výsledky poskytnú východisko pre Plán skvalitnenia výkonnosti (Improvement Plan), ktorý môže byť použitý na zvýšenie štandardu výkonnosti.*

*Pre obe z dvoch hlavných oblastí činnosti organizácie (role) (riadenie a poskytovanie služieb), stanovujú tieto kritériá - Benchmark 5 hlavných kompetencií. Popisujú, čo by mala organizácia samosprávy robiť, aby dané oblasti vykonávala skutočne efektívne.*

*V praxi sú organizácie samosprávy na rôznej úrovni výkonnosti, ale každá z nich by mala hľadať možnosti skvalitnenia až po najvyššiu úroveň. Preto tieto Kritériá - Benchmark stanovujú rozsah kvality výkonnosti v každej kompetencii od úrovne 1 po úroveň 5. Umožňuje to organizácii samosprávy posúdiť a zhodnotiť jej úroveň výkonnosti v každej kompetencii.*

*Pre každú kompetenciu, samospráva preukáže indikátory-ukazovatele, ktoré môžu byť pozitívne alebo negatívne; uvádzame aj niekoľko príkladov takýchto indikátorov. Indikátory poskytujú preukaznosť – evidentný dôkaz o výkonnosti alebo úrovni v danej kompetencii. Materiál poskytuje aj niektoré*

*otázky, ktoré možno použiť pri interview a workshopoch na odhalenie ďalších evidentných dôkazov výkonnosti v každej kompetencii.*

*Organizácia samosprávy môže mať záujem prizvať si externého partnera/skupinu ( 'peer group') (pozostávajúcu z 3-4 volených predstaviteľov s dlhobojšími skúsenosťami a zamestnancov inej organizácie samosprávy ) ako pomoc pri posudzovaní jej výkonnosti. Tento tím môže použiť Kritériá - Benchmark na uskutočnenie tzv. Kontroly organizácie samosprávy externým partnerom/tímom ( 'peer review'). Hodnotenie sa tak stane oveľa významnejšie a nadobudne aj vyšší stupeň objektivity; zároveň podnieti organizácie samosprávy spolupracovať a učiť sa od seba navzájom.*

*Externý partner/tím ( visiting 'peer group'), ktorý prichádza na pomoc pri posudzovaní a hodnotení, môže použiť dokumenty, workshopy a interview na získanie obrazu o výkonnosti samosprávy, o jej silných a slabých stránkach v priebehu približne 3 dní. Skupina by mala prediskutovať jej prvotné zistenia s vedením organizácie samosprávy a odsúhlasiť s ním odporúčenia nasledujúcich krokov či aktivít (recommendations for action).*

*Je na samotnej organizácii načrtnúť Plán skvalitnenia svojej výkonnosti (Improvement Plan) budujúc na svojich silných stránkach, využívajúc každú príležitosť a zlepšujúc výkonnosť v slabších oblastiach.*





Centrum rozvoja samospráv  
Local Government Development Center

## HLAVNÉ OBLASTI ČINNOSTI (ROLE) A KOMPETENCIE EFEKTÍVNEJ ORGANIZÁCIE

### Oblasť (Role) 1 Riadenie - Leadership

#### **1 Vízia a stratégia - Vision and strategy**

- Tvorí zdieľanú víziu a stanovuje hodnoty, vyvažuje krátkodobé a dlhodobé požiadavky.
- Tvorí a komunikuje – prezentuje vlastné politiky a stratégie, víta pripomienky od ostatných.
- Riadi na základe osobného príkladu, stanovením vysokých štandardov správania sa a výkonov.

#### **2 Manažovanie ľudí - People management**

- Cení si všetkých zamestnancov a volených predstaviteľov, a pomáha im zohrávať konštruktívnu rolu s adekvátnou podporou a zdrojmi.
- Uplatňuje efektívne pravidlá personálnej práce a kontroly a podporuje možnosti kariérneho rastu.
- Prenáša zodpovednosť na manažérov ak je to adekvátne a podporuje inovatívnosť.

#### **3 Komunikácia - Communication**

- Jej činnosť je komunikovaná všetkým skupinám v komunite a pomáha, aby boli zapojení a spojení so samosprávou.
- Zabezpečuje plnú a dobrú informovanosť volených predstaviteľov, zamestnancov a občanov o svojej politike a výkonnosti a konzultuje s nimi svoje plány.

#### **4 Zapájanie verejnosti - Community engagement**

- Vyžaduje si, načúva a reaguje na názory verejnosti a víta spätnú väzbu užívateľov jej služieb.
- Vytvára príležitosti občianskej participácie pri tvorbe a poskytovaní svojich služieb.
- Podporuje registráciu voličov a ich účasť na voľbách
- Zlepšuje a uisťuje sa, že sú všetci volení predstavitelia kontaktovateľní a záujmy občanov sú pre nich prvoradé.

#### **5 Budovanie partnerstiev - Alliance building**

- Buduje silné partnerstvá s inými miestnymi organizáciami (aj s profesnými organizáciami) a inštitúciami vlády
- Vytvára príležitosti pre miestne organizácie, aby mohli efektívne prispievať k miestnej demokracii.

## **Oblasť (Role) 2 Poskytovanie služieb - Service delivery**

### **1 Plánovanie a kontrola - Planning and review**

- Má jasný systém plánovania na úrovni organizácie – úradu a na úrovni poskytovaných služieb tak pre krátkodobé ako aj dlhodobé plánovanie.
- Demonštruje jasný mechanizmus kontroly výkonnosti poskytovaných služieb.
- Správy o výsledkoch výkonnosti a budúcich plánoch poskytuje jasne a verejne.
- Formu a spôsob poskytovaných služieb konzultuje s volenými predstaviteľmi, zamestnancami a prijímateľmi poskytovaných služieb.

### **2 Inovácie a zmeny - Innovation and change**

- Podnecuje zmeny daného stavu a uvádza nové myšlienky, spôsob ako robiť veci lepšie.
- Hľadá možné dobré príklady (good practice), široko informuje o svojich dobrých skúsenostiach a poskytuje možnosti ďalšieho učenia sa
- Efektívne používa projektový manažment na zavádzanie zmien a špecifických cieľov.

### **3 Skvalitňovanie výkonnosti - Performance improvement**

- Využíva zámery, priority, indikátory výkonnosti, štandardy a ciele pre všetky služby a pravidelne ich monitoruje, aby mohla poskytovať informácie pre tvorbu miestnej politiky a plánovanie a na demonštráciu zodpovednosti.
- Porovnáva svoju výkonnosť s inými najlepšimi organizáciami a stanovuje ciele jej zlepšenia.
- Uskutočňuje základnú kontrolu podmienok výkonnosti poskytovaných služieb ako základ na zabezpečenie reálneho zlepšenia.

### **4 Systémy a procesy - Systems and processes**

- Pravidelne kontroluje systémy a procesy, aby sa uistila o ich efektívnosti a všade kde je to adekvátne používa príslušné technológie.
- Vytvára a riadi postupy efektívnej práce so sťažnosťami.

### **5 Manažment zdrojov - Resource management**

- Zdroje manažuje transparentne. Tak, aby dosiahla maximálny prínos, zabezpečila efektívne vynakladanie finančných prostriedkov (value for money) a vyhla sa nezládnuteľnému riziku.

## Oblasť (Role) 1: Riadenie - Leadership / Kompetencia 1: Vízia a stratégia

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (vízia a stratégia)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Využitím konzultácií so všetkými skupinami v rámci organizácie, tvorí a zdieľa víziu organizácie, ktorú občania chcú z dlhodobého hľadiska a tvorí praktické stratégie a dlhodobé plánovanie na zabezpečenie danej vízie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Začala s definovaním vízie, ale len s čiastočnými konzultáciami.</li> <li>Existuje niekoľko pokusov stanoviť stratégie, ale plánovanie má tendenciu byť krátkodobé a taktické.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Začala s konzultáciami/komunikovaním vízie interne a externe, ale bez dostatočného vplyvu na výsledky poskytovaných služieb/činností.</li> <li>Jasné stratégie sú vytvorené (napríklad pravidlá správania sa a postupov, etický kódex – pravidlá výkonu funkcie, tréning, spolupráca s inými organizáciami atď.), spolu s nejakým (nie však plne efektívnym) dlhodobým plánovaním.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Všeobecné široké porozumenie vízie, podporené jej zavedením a tréningom, s jasnými úlohami pre volených predstaviteľov a zamestnancov (vrátane opozície) a ich vzájomné rešpektovanie.</li> <li>Stratégie a dlhodobé plánovanie priamo ovplyvňujúce „politiku“ organizácie a jej prax; aktívne partnerstvo s miestnymi inštitúciami a organizáciami; jasné zameranie na dosahovanie lepších výsledkov a na riešenie problémov komunity/obcí.</li> </ul>

<p><b>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrý strategický plán vytvorený a používaný;</li> <li>- partnerské organizácie/inštitúcie plne zapojené;</li> <li>- všetci majú prístup k informáciám (aj politické strany), zariadeniam a konzultáciám.</li> </ul> <p><b>Negatívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slabá komunikácia;</li> <li>- niektoré skupiny občanov sa cítia vylúčené;</li> <li>- interné konflikty, neadekvátne jednanie.</li> </ul>	<p><b>Kľúčové otázky:</b></p> <p><i>Rozumie vedenie podstate dobre fungujúcej organizácie samosprávy? Čo si myslia občania?</i></p> <p><i>Má organizácia jasno v hlavných strategických otázkach?</i></p> <p><i>Aké sú pravidlá spolupráce s externými partnermi? S akými výsledkami sa tieto pravidlá uplatňujú?</i></p> <p><i>Zameriava sa organizácia na potreby všetkých občanov (napr. mládeže) a ich problémy (napr. bývanie)?</i></p> <p><i>Bola vízia prevedená do jasných zámerov, míľnikov, plánov a cieľov?</i></p> <p><i>Spolupracujú volení predstavitelia (vrátane opozície) a zamestnanci spolu dobre?</i></p>
---	---

## Oblasť (Role) 1: Riadenie / Kompetencia 2: Manažment ľudí

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (riadenie, role, manažment ľudí, tréning)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Evidentne si cení zamestnancov a volených predstaviteľov, generuje ich zapojenie do činnosti úradu interne aj externe; manažuje svojich zamestnancov efektívne, aby sa ubezpečila o ich osobnom prínose k úspešnému dosiahnutiu vízie, stanovených politík a programov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedenie má len obmedzenú zodpovednosť; slabá personálna stratégia.</li> <li>Úlohy a zodpovednosti zamestnancov a volených predstaviteľov sú nejasné.</li> <li>Nevidieť, že by manažovanie zamestnancov bolo pre riadiacich pracovníkov dôležité.</li> <li>Tréningové plány sú predovšetkým na papieri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedenie vytvára atmosféru dôvery a pracuje na základe personálnej stratégie.</li> <li>Úlohy a roly sú jasné, stavajú na silných stránkach jednotlivcov.</li> <li>Tímová práca a podpora manažmentu je zvýraznená; so zamestnancami sa pravidelne konzultuje; kariérny postup je podporovaný.</li> <li>Funguje uvedenie na pracovné miesto s plnými informáciami, tréning založený na kompetenciách, hodnotenie všetkých zamestnancov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedenie podnecuje zapájanie sa a entuziazmus; personálna stratégia má širokú podporu a vedie k efektívnemu výberu a znižuje fluktuáciu.</li> <li>Klíma spolupráce a učenia sa; dobrý systém práce medzi zamestnancami a volenými predstaviteľmi.</li> <li>Dobrá komunikácia a tímová práca; inovácie sú podporované; dosiahnuté výsledky oslavované.</li> <li>Silná osobná motivácia k zlepšeniam; široký záber a možnosti vzdelávania sa.</li> </ul>

<p><b>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- existujú noviny a iné nástroje komunikácie pre zamestnancov;</li> <li>- efektívna tréningová stratégia;</li> <li>- nízka úroveň chorobnosti a absencií, dobrá pracovná disciplína;</li> <li>- jasné pravidlá na posúdenie úspechov jednotlivca a tímu a zdieľanie dobrých skúseností a postupov (good practice).</li> </ul> <p><b>Negatívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hlavný zdroj informácií je neoficiálny;</li> <li>- zamestnanci sú otvorene kritickí voči nadriadeným a organizácii;</li> <li>- nezdravá, deliaca kultúra, kultúra obviňovania;</li> </ul>	<p><b>Kľúčové otázky:</b></p> <p><i>Sú zamestnanci spokojní s podmienkami ich zamestnania? Je táto organizácia samosprávy organizácia, pre ktorú je dobré pracovať?</i></p> <p><i>Existuje systém hodnotenia zamestnancov? Funguje dobre a zamestnanci ju podporujú?</i></p> <p><i>Priťahuje process náboru a výberu zamestnancov tých najlepších? Zostávajú?</i></p> <p><i>Aký je mechanizmus zberu názorov zamestnancov, ktoré chcú komunikovať nadriadeným/voleným predstaviteľom?</i></p> <p><i>Sú zamestnanci zaangažovaní na poskytovaní služieb s vysokým štandardom?</i></p>
---	--

## Oblasť (Role) 1: Riadenie / Kompetencia 3: Komunikácia

<b>DEFINÍCIA KOMPETENCIE:</b>	<b>ÚROVEŇ KOMPETENCIE (rozsah, interná a externá komunikácia)</b>		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
<p>Počúva, podporuje spätnú väzbu a pokračuje v dialógu so zamestnancami, volenými predstaviteľmi a všetkými zainteresovanými; informuje, presviedča a ovplyvňuje, používajúc adekvátne rôzne komunikačné kanály; buduje a používa rôzne komunikačné siete.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šíri niektoré informácie o sebe; zodpovednosť za komunikáciu je nejasná.</li> <li>• Riadiaci pracovníci v skutočnosti nevedia, čo si zamestnanci myslia.</li> <li>• Produkuje nejaké informácie vzťahujúce sa na špecifické služby/aktivity, ale má slabú spätnú väzbu od ich užívateľov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikuje širokú škálu informácií niekoľkými kanálmi; zodpovednosti vo vzťahu k ich šíreniu sú jasné.</li> <li>• Interná komunikácia je adekvátne; zamestnanci a volení predstavitelia rozumejú politikám a prioritám samosprávy i organizácie.</li> <li>• Informácie o poskytovaných službách/luďoch sú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikácii je daná strategická dôležitosť tak internej ako aj externej; dodržiavanie časového harmonogramu, zacielenosť a prístup sú dobre riadené.</li> <li>• Starší zamestnanci a volení predstavitelia sú vnímaní ako dobrí komunikátori; existuje tréning a expertíza; všetci zamestnanci sú zapojení.</li> <li>• Sú urobené pozitívne kroky na zapojenie občanov/verejnosti, so špeciálnou snahou zameranou na</li> </ul>

		dostupné; má spätnú väzbu od užívateľov týchto služieb.	ťažko dostupné skupiny (napr. menšiny, mladých ľudí).
--	--	---	---

<p><b>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sú príklady dobrej komunikácie;</li> <li>- využívanie širokého spektra komunikačných kanálov;</li> <li>- existuje mechanizmus na zapojenie špecifických skupín.</li> </ul>	<p><b>Negatívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slabé kontakty s niektorými dôležitými médiami;</li> <li>- vedenie je vnímané ako slabí komunikátori;</li> <li>- komunikácia sa používa hlavne na pritiahnutie ocenenia a minimalizáciu kritiky.</li> </ul>
<p><b>Kľúčové otázky:</b></p> <p>Existuje výročná správa, ktorá zverejňuje jasný odpočet výkonnosti a plánov?  Sú si zamestnanci a volení predstavitelia vedomí potreby dobrej komunikácie? Sú v schopnosti komunikovať trénovaní?  Existuje široko publikovaný systém práce so sťažnosťami? Do akej miery sa informácie využívajú konštruktívne?  Ako sa na hodnotení kvality komunikácie so samosprávami, inými inštitúciami a verejnosťou podieľajú občania?</p>	



## Oblasť (Role) 1: Riadenie / Kompetencia 4: Zapájanie verejnosti

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (volení predstavitelia, postoje, metódy a konzultácie)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Rozumie požadovaným vzťahom so všetkými skupinami komunity; počúva názory užívateľov na jej služby a organizáciu, s cieľom naučiť sa ako zlepšiť svoje politiky a výkon; aktívne ich zapája do relevantného procesu tvorby rozhodnutí/riešení; aktívne podporuje voličov, aby sa zaregistrovali a volili.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niektorí volení predstavitelia sú v niečom aktívni.</li> <li>Chýba úplný záujem o zapájanie občanov; konzultácie sú vnímané ako nástroj informovania občanov.</li> <li>Využívajú sa len tradičné metódy informovania, napr. verejné schôdze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Väčšina zamestnancov a volených predstaviteľov je trénovaná a aktívne reprezentuje záujmy občanov.</li> <li>Má stratégiu na podporovanie zapájania občanov; podporuje registráciu a účasť na voľbách.</li> <li>Konzultácie s verejnosťou uskutočňuje ad hoc avšak s určitými inováciami; tréning je možný.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Úzky kontakt medzi organizáciou, samosprávami a všetkými skupinami komunity/obcí.</li> <li>Existuje kultúra konzultovania a podpory účasti zamestnancov a verejnosti vrátane ťažko dostupných skupín; vysoká účasť voličov.</li> <li>Využíva sa široký rámec techník, podporených komunikáciou a poskytovanou spätnou väzbou.</li> </ul>

**Pozitívne indikátory/ukazovatele:**

- príklady dobrej, inovatívnej účasti verejnosti;
- mechanizmy podpory registrácie/účasti na voľbách;
- špecifické ukazovatele na zapojenie menšín;
- príklady zdrojov a nástrojov na tvorbu rozhodnutí, ktoré sú dané verejnosti/členskej základni.

**Negatívne indikátory/ukazovatele:**

- chýba zodpovednosť voči občanom a členom;
- neexistuje prieskum verejnej mienky;
- volených predstaviteľov v organizácii dosť nevidieť;
- ľudia sú z politiky organizácie rozčarovaní.

**Kľúčové otázky:**

*Aké metódy na zapojenie verejnosti/členov sa používajú?*

*Ako organizácia konzultuje so špecifickými skupinami (napr. s malými podnikateľmi, menšinami, mládežou)?*

*Čo hovoria ľudia o ich skúsenosti z poskytnutej konzultácie?*

*Ako sa výsledky takejto konzultácie zapracovávajú do priorit, politik a plánov?*

*Do akej miery sú schôdze výborov/komisií otvorené? Prijímajú sa rozhodnutia otvorene alebo sú už vopred tajné?*

## Oblasť (Role) 1: Riadenie / Kompetencia 5: Budovanie partnerstiev a kontaktov

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (komunikácia, štruktúry, uvedenie si, výsledky)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Uvedomuje si potrebu práce s vládou (ministerstvami) a inými organizáciami pre prospech občanov/členov; pracuje v partnerstve s mnohými organizáciami a inštitúciami pri iniciovaní a zavádzaní politik a programov spolu a koordinovane.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Príležitostne komunikuje s ostatnými sektormi (štátna správa, neziskové organizácie, komunitné organizácie, súkromný sektor a iné verejné a súkromné inštitúcie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktívny prístup pri spájaní sa s inými sektormi.</li> <li>Existujú štruktúry na umožnenie spolupráce s rôznymi sektormi.</li> <li>Je si vedomá ako ovplyvní partnerstvo štruktúru a zodpovednosť organizácie i samosprávy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerstvo vytvára pozitívne výsledky.</li> <li>Medzi zamestnancami a volenými predstaviteľmi existuje pre spoločnú prácu zmysel pre zodpovednosť a dostatočnú odbornosť.</li> <li>Na úrovni obce existuje efektívne plánovanie spolu s prínosom všetkých sektorov; evidentne je zdieľaná tvorba rozhodnutí, zdieľané zdroje a manažment.</li> </ul>

<p><b>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrý, podrobný plán pre obec;</li> <li>- miestne fórum/ spoločné komisie pracujú dobre;</li> <li>- pre kľúčové problémy existujú zdieľané stratégie (napr. zlepšenie zdravia, ekonomický rozvoj atď.).</li> </ul> <p><b>Negatívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niekoľko pokusov o komunikáciu s ostatnými sektormi;</li> <li>- niet zvyčajných znakov fungujúceho partnerstva;</li> <li>- niektoré skupiny obyvateľstva/členov sú vylúčené;</li> <li>- forma partnerstva je videná ako priestor na "porozprávanie sa" ('talking shops').</li> </ul>	<p><b>Kľúčové otázky:</b></p> <p><i>Ako dobre spolupracuje organizácia samosprávy so štátnou správou, inými inštitúciami verejného sektora, občianskymi združeniami, súkromným sektorom a inými komunitnými organizáciami?</i></p> <p><i>Aká je úroveň investovania (úsilia, zamestnancov, financií, priestorov, vybavenia) a odbornosti do fungujúcich partnerstiev?</i></p> <p><i>Aká je úroveň investícií iných sektorov do spolupráce/partnerstva s organizáciou samosprávy?</i></p> <p><i>Sú tieto príklady úspešného partnerstva skutočne fungujúce? Akú zmenu priniesli občanom?</i></p> <p><i>Sú tieto príklady založené na zdieľaných zdrojoch alebo spoločne poskytovaných službách?</i></p>
---	--

## Oblasť (Role) 2: Poskytovanie služieb / Kompetencia 1: Plánovanie a kontrola

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (proces, zameranie na výsledky, zameranie na kontrolu)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Systematické plánovanie, ktoré je nasmerované na víziu a stratégiu s praktickým návodom na ich zavedenie do praxe / zabezpečením poskytovaných služieb; oblasti konkrétneho výkonu sú predmetom prísnej kontroly a ich výsledky sa spätne využívajú na informované plánovanie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces ročného plánovania je krátkodobý nástroj a hlavne nástroj v papierovej podobe, ktorý je v zodpovednosti nadriadených pracovníkov.</li> <li>• Interné plánovanie sa začína zameriavať na zlepšenie poskytovania služieb .</li> <li>• Mierne efektívna forma kontroly výkonnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánovanie je tak krátkodobé ako aj strednodobé (3 roky), a je napojené na finančné plánovanie a plánovanie ľudských zdrojov.</li> <li>• Plánovanie zároveň alokuje zodpovednosť, indikátory – meradlá a ciele.</li> <li>• Plánovanie vychádza zo zámerov a cieľov, ktoré sú pravidelne kontrolované.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánovanie je viditeľné a aktívne, zapája všetkých volených predstaviteľov a zamestnancov, zahŕňa krátkodobé a dlhodobé obdobie (do 10 rokov), a je integrované pre všetky oblasti poskytovaných služieb.</li> <li>• Plánovanie je prepojené s popisom práce a činnosti jednotlivcov / aj hodnotením výkonnosti pracovných tímov.</li> <li>• Plánovanie sa dopĺňa prísnou kontrolou a konzultačnými procesmi.</li> </ul>

<p><b>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plány sú pravidelne diskutované na rokovaníach tímov a sú viditeľne prezentované na vývesných tabuliach, IT systémami atď.;</li> <li>- plány sa dosahujú;</li> <li>- príklady služieb, ktoré sa skvalitňujú ako výsledok kontroly;</li> <li>- dobré organizačné plány, plány poskytovaných služieb sú dosažiteľné.</li> </ul> <p><b>Negatívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chýba plánovanie alebo je zastaralé / nerealistické;</li> <li>- prehnaná centralistická kontrola bez zapojenia manažérov;</li> <li>- plánovanie je vnímané len ako každoročné cvičenie;</li> <li>- volení predstavitelia majú negatívny názor na kontrolu výkonnosti;</li> <li>- informácie sú obmedzené.</li> </ul>	<p><b>Kľúčové otázky:</b></p> <p><i>Majú volení predstavitelia pozitívny názor na plánovanie a kontrolu výkonnosti?</i></p> <p><i>Existuje dôkaz, že boli plány diskutované na rokovaníach pracovných tímov a komisií?</i></p> <p><i>Ako sa zapracovávajú výsledky monitoringu, hodnotenia a kontroly výkonnosti do budúcich plánov?</i></p> <p><i>Prispievajú všetky skupiny v rámci samosprávy a organizácie rovnomerne a s entuziazmom?</i></p> <p><i>Myslia si zamestnanci, že vedia čo majú ich prácou pre samosprávu a organizáciu dosiahnuť – aký je jej zmysel?</i></p>
--	---

## Oblasť (Role) 2: Poskytovanie služieb / Kompetencia 2: Inovácie a zmena

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (riadenie, stupeň proaktivity, príklady úspechu)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Je schopná myslieť a fungovať aj za rámec existujúcich parametrov, podnecuje zmeny daného stavu a využíva výhody z existujúcich možností; víta a riadi zmenu s cieľom skvalitniť poskytované služby.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedenie nevidí potrebu zmeny.</li> <li>Je si vedomé nových foriem v samospráve, partnerstvách, manažmente a poskytovaní služieb svojou organizáciou.</li> <li>Preukazuje určité pokusy o plánovanie a implementáciu zmien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedenie komunikuje potrebu zmeny zamestnancom a voleným predstaviteľom.</li> <li>Aktívne podporuje nové prístupy; podporuje učenie sa z rôznych zdrojov.</li> <li>Dokáže preukázať niekoľko praktických príkladov inovatívnosti a má niekoľko pilotných projektov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedenie prezentuje osobnú flexibilitu a ochotu k zmene; má meno ako podporovateľ inovácií; žiada zamestnancov a občanov, aby prispeli ich predstavami o budúcnosti.</li> <li>Existujú efektívne postupy na vyhodnotenie nových prístupov, schopnosť učenia sa a šírenie dobrých skúseností a postupov (good practice).</li> <li>Príklady inovácií a dôkazov učenia sa sú široko identifikovateľné.</li> </ul>

<p><b>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- je videná ako centrum dobrých postupov a inovácií;</li> <li>- nové fungujúce prístupy k zabezpečeniu služieb členom a k partnerstvu;</li> <li>- sú zavedené procesy na podporu zmeny;</li> <li>- mnohí zamestnanci sú do implementácie zmien zapojení.</li> </ul> <p><b>Negatívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chýba, alebo existuje len niekoľko príkladov rôznych prístupov;</li> <li>- kreativita nieje podporovaná;</li> <li>- nízka akceptácia zmien; obhajuje sa status quo;</li> <li>- príklady zmeny, ktorú sa nepodarilo udržať alebo mala len malý efekt.</li> </ul>	<p><b>Kľúčové otázky:</b></p> <p><i>Do akej miery je samospráva známa pre jej inovatívnosť? V akých oblastiach? Uskutočňuje samospráva kontrolu výkonnosti pri zabezpečovaní poskytovania služieb, ktorá vedie k zmene?</i></p> <p><i>Patrí organizácia samosprávy k skupine tých organizácií, voči ktorým sa iné porovnávajú alebo je v sieti tých, ktoré uplatňujú najlepšie postupy a politiky? Zvažuje skutočne zmeny vyvolané legislatívou na úrovni štátu a jeho politikou? Zavádza dostatočné zmeny na dosiahnutie vysokého štandardu pri poskytovaní služieb?</i></p> <p><i>Boli v nedávnej minulosti úspešne zavedené nejaké zásadné zmeny?</i></p>
---	--

## Oblasť (Role) 2: Poskytovanie služieb / Kompetencia 3: Systémy a procesy

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (zameranie, efektívnosť, relevantnosť)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Na poskytovanie kľúčových výstupov má zavedené efektívne systémy a procesy; priebežne ich kontroluje, redizajnuje a zjednodušuje s cieľom rastu hospodárnosti, účinnosti a efektívnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je vnímaná ako zodpovednosť riaditeľa so zameraním na znižovanie nákladov.</li> <li>Existuje systém na aktualizáciu manuálov pracovných postupov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zamestnanci rešpektujú systémy a procesy keďže sa zdá, že pracujú dobre.</li> <li>Je zabezpečený prístup k aktualizovaným postupom pre všetkých zamestnancov, ktorí to potrebujú.</li> <li>Zamestnanci sú zapojení do hodnotenia a objasňovania systémov a procesov, aby sa tým podporovala identifikácia potrieb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hlavné zameranie je na užívateľa týchto systémov a procesov.</li> <li>Mapovanie procesov sa robí pravidelne; systémy a procesy sa menia tak, aby napomáhali zlepšeniu výkonov; technológia sa aktívne využíva.</li> <li>Systémy a procesy prinášajú lepšie výsledky smerujúce k skvalitneniu služieb pre občanov.</li> </ul>

<p><b>Pozitívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- príklady systémov, ktoré boli redizajnované;</li> <li>- jasné, aktuálne prístupné postupy a procesy;</li> <li>- akreditácia voči schéme kvality (napr. IIP, EQM).</li> </ul> <p><b>Negatívne indikátory/ukazovatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neprikladá sa pozornosť skvalitňovaniu systémov a postupov/procesov;</li> <li>- používajú sa zastaralé postupy/procesy;</li> <li>- dôkazy o slabosti systémov a procesov; nevenuje sa pozornosť detailom;</li> <li>- výsledky majú nízku kvalitu.</li> </ul>	<p><b>Kľúčové otázky:</b></p> <p><i>Ako dobre slúžia systémy a postupy/procesy výkonným zamestnancom a klientom?</i></p> <p><i>Kto má zodpovednosť za to, že systémy a postupy/procesy fungujú efektívne?</i></p> <p><i>Existujú inovatívne prístupy k tvorbe systémov a postupov/procesov?</i></p> <p><i>Ako efektívne sa využíva IT?</i></p>
---	--

## Oblasť (Role) 2: Poskytovanie služieb / Kompetencia 4: Skvalitňovanie výkonnosti

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (dobré príklady, indikátory, zapájanie užívateľov)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
<p>Aktívne vyhľadáva možnosti skvalitnenia hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti poskytovania služieb vyváženým spôsobom tak, aby lepšie zodpovedali potrebám občanov a komunitných organizácií.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existuje niekoľko ad hoc snáh na skvalitnenie výkonnosti; všeobecne existuje spokojnosť s daným stavom.</li> <li>• Využíva sa niekoľko indikátorov a cieľov.</li> <li>• Názory užívateľov služieb majú na ich poskytovanie len malý vplyv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existujú určité zlepšenia, ale zameranie je viac na proces ako na výsledky; existuje určitá spolupráca.</li> <li>• Riadi výkonnosť na základe zámerov, indikátorov, štandard a cieľov.</li> <li>• Konzultuje služby s ich užívateľmi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existuje skutočná snaha poskytovať služby vysokého štandardu, hľadaním najlepších príkladov a porovnávaním výkonnosti.</li> <li>• Informácie o výkonnosti sú vždy dostupné; dobrý projektový manažment; využíva kontrolu na dosiahnutie zlepšení.</li> <li>• Funguje prístup zapájania občanov, užívateľov a potenciálnych užívateľov už vopred; občania sú aktívne zapájaní.</li> </ul>

**Pozitívne indikátory/ukazovatele:**

- používa sa jasne definovaná sada indikátorov/ukazovateľov výkonnosti, štandard a cieľov ako nástroj na posuny vo výkonnosti;
- rôzne formy zapájania samospráv/občanov/členov;
- na dosiahnutie kvalitatívnych zmien sa používajú rôzne formy kontroly;
- niektoré služby sú poskytované spolu s inými organizáciami/inštitúciami.

**Negatívne indikátory/ukazovatele:**

- indikátory/ukazovatele a ciele sa využívajú zriedka;
- názory občanov sa neberú do úvahy;
- široká spokojnosť s daným stavom;
- neexistuje externé partnerstvo na poskytovanie služieb.

**Kľúčové otázky:**

*Reflektujú indikátory/ukazovatele, štandardy a ciele záujmy užívateľov/klientov? Ako sa využívajú na zvyšovanie štandardov? Ako sa výkonnosť v kľúčových oblastiach služieb porovnáva s inými organizáciami samosprávy? Do akej miery sú efektívne iniciatívy na podporu vyššej spoluúčasti členov/samospráv/občanov na zabezpečení služieb? Do akej miery sú služby predmetom kontrol výkonnosti? Ako efektívne sú využívané projekty na zavádzanie hlavných iniciatív? Existuje dostatočná odbornosť v projektovom manažmente? Majú občania dobrý prístup k informáciám o poskytovaných službách? Existuje efektívny postup prijímania a práce so sťažnosťami?*



## Oblasť (Role) 2: Poskytovanie služieb / Kompetencia 5: Manažment zdrojov

DEFINÍCIA KOMPETENCIE:	ÚROVEŇ KOMPETENCIE (decentralizácia, aktívny manažment, konzultácie)		
	ÚROVEŇ 1	ÚROVEŇ 3	ÚROVEŇ 5
Aktívne manažuje všetky finančné zdroje, zariadenia a aktíva s cieľom byť si istá ich maximálneho úžitku, efektívnym vynaložením verejných prostriedkov (value for money) a manažovateľným rizikom; maximalizuje kapacity na dosiahnutie úspešnej implementácie politik a programov zameraných na splnenie požiadaviek členov/užívateľov služieb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riadenie rozpočtu je plne centralizované.</li> <li>• Rozpočet je manažovaný len v súlade s pravidlami.</li> <li>• Členovia sú o rozpočte informovaní.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Určitú zodpovednosť za rozpočet majú aj manažéri; sú trénovaní/vzdelávaní v tejto oblasti.</li> <li>• Členské poplatky, iné príjmy, dlhová služba a majetok sú manažované aktívne; sú generované aj určité doplnkové príjmy.</li> <li>• Rozpočet je vopred prediskutovaný s členmi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažéri aj volení predstavitelia sa aktívne podieľajú na príprave rozpočtu a riadenia aktív / pasív tak, aby zodpovedali prioritám služieb; implementujú najlepšie príklady vo svojom finančnom manažmente.</li> <li>• Alternatívne zdroje financovania sú aktívne vyhľadávané.</li> <li>• Zamestnanci a členovia aktívne vplývajú na rozpočtové priority.</li> </ul>

**Pozitívne indikátory/ukazovatele:**

- finančné, personálne plánovanie a plánovanie služieb je plne integrované;
- určitá finančná zodpovednosť existuje aj na nižších úrovniach riadenia;
- jasné finančné informácie a údaje o výkonnosti.

**Negatívne indikátory/ukazovatele:**

- panika, čo sa týka zdrojov či úrovne dlhu;
- veľa úrovní nákladových položiek, slabé porovnania nákladov;
- prístup založený na účtovnom nie manažérskom riadení;
- majetok/nehnutelnosti sú manažované slabo.

**Kľúčové otázky:**

*Má organizácia vďaka svojmu finančnému manažmentu dobré meno? Existuje dobrý interný audit?*

*Existuje jasná stratégia na zvýšenie rozpočtu? Boli testované rôzne prístupy?*

*Koľko prostriedkov získala organizácia z alternatívnych zdrojov?*

*Existujú príklady výraznej úspory na základe zmeny prístupov?*

*Ako konzultuje finančnú oblasť s členmi/občanmi-verejnosťou?*

*Sú príklady na spoluprácu s partnerskými organizáciami, ktoré sa premietli do rastu zdrojov a skvalitnenia poskytovaných služieb?*