



NÁRODNÁ CENA SR ZA KVALITU 2014

SAMOHODNOTIACA SPRÁVA

podľa modelu CAF

Názov organizácie: IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže

Štatutár organizácie: Ing. Viliam Michalovič, generálny riaditeľ

podpis a pečiatka

Dňa 30. 04. 2014



Obsah

Obsah	2
Prehlásenie a vlastnícke práva	6
Predstavenie organizácie	7
Organizačná štruktúra (schéma)	10
Kritérium 1: Vodcovstvo	12
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie.....	12
Kritérium 3: Zamestnanci	28
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje.....	34
Kritérium 5: Procesy.....	46
Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníkov	52
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom.....	53
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti.....	80
Celkové bodové hodnotenie organizácie – samohodnotiaca správa	81
Zoznam použitých skratiek	92
Prílohy	93



Národná cena SR za kvalitu 2014 - model CAF

Názov organizácie: IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže

Hodnotené organizačné útvary: Všetky organizačné útvary, vrátane regionálnych pracovísk (2013).

Obdobie, za ktoré je organizácia v správe hodnotená: 1. január 2011 – 31. december 2013

Celkový počet zamestnancov (k 31. 12. 2013): 114

Adresa spracovateľa správy:

Ulica: Búdková

Mesto: Bratislava

Tel.: (421-2) 59 29 61 12

Webové stránka: www.iuventa.sk

E-mail: iuventa@iuventa.sk

Číslo: 2

PSC: 841 05

Fax: (421-2) 59 29 61 23

Garant CAF tímu (meno, priezvisko, funkcia) Mgr. Jozefína Jambrichová, metodička pre kvalitu

Metodik CAF tímu (meno, priezvisko, funkcia) Mgr. Jana Miháliková, PhD., manažérka pre stratégiu a metodiku



Spracovatelia samohodnotiacej správy modelu CAF:

Č. kritéria	Vlastník	Priezvisko	Meno	Funkcia
1.	Vlastníčka kritéria	Király Csajka	Lucia	Projektová manažérka NA MvA
	Spoluvlastník	Lučenič	Tomáš	Manažér pre podporu a rozvoj
	Spoluvlastníčka	Motlová	Janette	Metodička pre vzdelávanie
2.	Vlastníčka kritéria	Štofová	Michaela	Projektová manažérka NP Praktík
	Spoluvlastník	Škrabský	Tibor	Expert pre oblasť práce s mládežou
	Vlastníčka kritéria	Drtilová	Světlana	Manažérka NP Praktík
3.	Spoluvlastníčka	Kováčová	Helena	HR manažérka
	Spoluvlastníčka	Štefániková	Sylvia	ROR NP KomPrax - TN
	Vlastník kritéria	Dudač	Andrej	OR NP KomPrax
4.	Spoluvlastníčka	Hajtmánková	Marcela	Manažérka NA MvA
	Spoluvlastníčka	Mičicová	Alena	ROR NP KomPrax - ZA
	Vlastníčka kritéria	Véberová	Ľubomíra	Manažérka NP KomPrax
5.	Spoluvlastníčka	Tomanová	Alena	Projektová manažérka NA MvA
	Vlastníčka kritéria	Záhorová	Lucia	OR NP KomPrax
	Spoluvlastník	Mojzeš	Martin	OR NP KomPrax
7.	Vlastníčka kritéria	Krajčovičová	Miroslava	OR NP Praktík
	Spoluvlastník	Pešek	Tomáš	Expert pre oblasť práce s mládežou
	Spoluvlastníčka	Zoľáková	Kamila	Projektová manažérka NP KomPrax
8.	Vlastníčka kritéria	Gajdošová	Miroslava	Projektová manažérka NP Praktík
	Spoluvlastník	Rybanský	Milan	Manažér pre správu majetku
	Spoluvlastník	Vanoch	Matej	OR NP KomPrax
9.	Vlastník kritéria	Hílek	Martin	PR manažér
	Spoluvlastníčka	Kviečinská	Jana	Metodička pre riadenie projektov
	Spoluvlastníčka	Štaffová	Radka	OR NP KomPrax

Dôležité upozornenie – Copyright

Všetky informácie uvedené v samohodnotiacej správe sú dôverné! S výnimkou písomnej autorizácie nemôže byť reprodukovaná žiadna časť tejto správy. Reprodukcia sa týka využitia akýchkoľvek médií.



Prehlásenie a vlastnícke práva

Predkladateľ tejto správy prehlasuje, že uvedené údaje zodpovedajú skutočnosti a informácie, obsiahnuté v tejto správe, boli získané zo zdrojov inštitúcie.

Vlastníkom správy vrátane všetkých údajov je predkladajúca organizácia.

Táto správa rešpektuje rodovú rovnosť, pojmy a pozície používané v mužskom rode predstavujú obidvoje pohlavia.



Predstavenie organizácie

IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže, je inštitúcia v priamej pôsobnosti [Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR](#) (ďalej len „ministerstvo“). Predmetom činnosti je neformálne vzdelávanie mladých ľudí a pracovníkov s mládežou a implementácia štátnej politiky voči deťom a mládeži, čo vyplýva zo základných dokumentov. Naša výnimočnosť spočíva aj v tom, že sme jedinou organizáciou s celoslovenskou pôsobnosťou, ktorá sa venuje neformálnemu vzdelávaniu profesionálnych a dobrovoľných pracovníkov s mládežou, ale aj samotných mladých ľudí. Dôraz kladieme na spoluprácu s rôznymi organizáciami na Slovensku ale aj v Európe a na prípravu spoločných projektov v oblasti mládežníckej politiky. Prirodzeným je aj prenos nových trendov v tejto oblasti z európskej úrovne a ich implementácia na úroveň národnú.



Foto: Príhovor ministra školstva a GR IUVENTY pri príležitosti 50. výročia Chemickej olympiády. Archív, 2014

Už vyše polstoročia koordinuje naša organizácia (a jej predchodcovia) na celoštátnej úrovni predmetové olympiády a postupové súťaže žiakov základných a stredných škôl, ktoré vyhlasuje ministerstvo. IUVENTA je zároveň Národnou agentúrou programu Európskej únie Mládež v akcii (ďalej len „NA MvA“), národným partnerom informačného projektu Eurodesk a administratívne zabezpečuje Programy ADAM – finančná podpora aktivít detí a mládeže v SR na roky 2007 – 2013. Od roku 2011 realizuje [Národný projekt KomPrax](#) – Kompetencie pre prax (ďalej len „NP KomPrax“) a od roku 2012 [Národný projekt Praktik](#) (ďalej len „NP Praktik“).

Rozširovanie činnosti o nové projekty a aktivity si vyžaduje nový prístup k plneniu úloh nielen z pohľadu obsahu, ale aj kvality. Aj to bolo impulzom, že v roku 2011 rozhodlo vedenie organizácie o zavádzaní komplexného systému manažérstva kvality podľa modelu CAF v celej organizácii. Rozhodnutie bolo podporené vydaním viacerých dokumentov, zostavením prvej samohodnotiacej správy a neskôr realizáciou úloh, ktoré vyplynuli z Akčného plánu zlepšovania. V roku 2013 požiadala organizácia o externé posúdenie a v apríli 2013 jej bol udelený titul [Efektívny používateľ modelu CAF](#). Organizácia pokračuje naďalej v zvyšovaní kvality svojej činnosti a veríme, že aj táto správa, ktorá sumarizuje opatrenia a postupy, ktoré organizácia v tejto oblasti uskutočnila v rokoch 2011 – 2013, tomu nasvedčuje.

Produkty organizácie

- výskumy a prieskumy v oblasti práce s mládežou;
- publikácie, informačné a metodické materiály;
- vzdelávanie v oblasti práce s deťmi a mládežou;
- koordinácia predmetových olympiád a postupových súťaží pre žiakov základných a stredných škôl;
- administrácia komunitárneho programu EÚ Mládež v akcii;

- administrácia Programov finančnej podpory ADAM;
- zabezpečenie Európskeho informačného projektu Eurodesk;
- zabezpečenie projektu Európa v škole;
- realizácia NP KomPrax;
- realizácia NP Praktik;
- správa majetku štátu.

Poslanie organizácie je ukotvené v základných dokumentoch, ktorými sú [Zriaďovacia listina a Štatút](#), vychádza z koncepčných zámerov ministerstva a významnou formou prispieva k napĺňaniu Programového vyhlásenia vlády SR.¹ Organizácia má od roku 2011 zadanú misiu, víziu a hodnoty, ktoré uznáva.

MISIA:

„Podporujeme mladých ľudí, aby poznali, vedeli a mohli využívať príležitosti pre kvalitnejší život.“

VÍZIA:

„Byť jedným z kľúčových aktérov podieľajúcim sa na vytváraní modernej, inkluzívnej a participatívnej mládežníckej politiky a v zavádzaní nových trendov v práci s mládežou.“

„Byť efektívne fungujúcou verejnou inštitúciou s dôrazom na kvalitu činnosti a odbornosť zamestnancov.“



HODNOTY KTORÉ UZNÁVAME

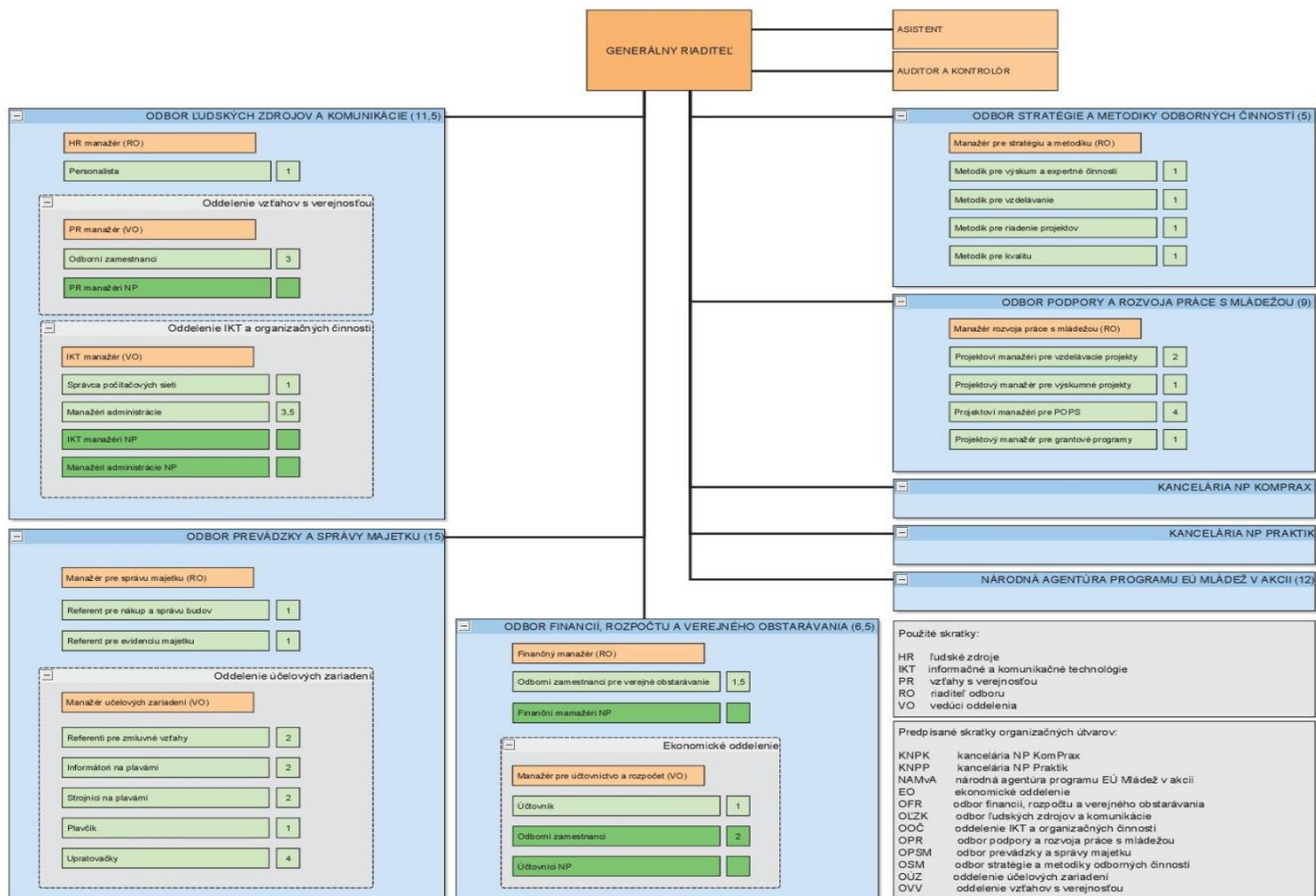
- REŠPEKT:** Pristupujeme s rešpektom a plnou vážnosťou ku klientom aj ku spoluzamestnancov.
- ODBORNOSŤ:** Sme odborníkmi v oblasti v ktorej pôsobíme.
- PROFESIONALITA:** Vieme našu odbornosť ďalej posúvať, podeliť sa s ňou.
- PARTNERSTVO:** Naším prístupom vytvárame dlhodobú spoluprácu založenú na partnerstve.
- DOSTUPNOSŤ:** Uľahčujeme cestu k nám a ideme za klientmi.
- FILANTROPIA:** O filantropii nielen hovoríme, ale sa k nej aj aktívne hlásime.
- DEMOKRACIA:** Rozhodujeme sa spoločne a preberáme za rozhodnutia zodpovednosť.
- OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA:** Každodennými rozhodnutiami a činmi chránime životné prostredie.
- MODERNÁ SOCIÁLNA POLITIKA:** Vážime si našich zamestnancov a zamestnankyne a vytvárame moderné podmienky pre kvalitný pracovný život a prostredie.



Foto: Stánok pri príležitosti dní dobrovoľníctva. Archív, 2013

¹ Prioritne časť 3.4. Školstvo, veda, mládež a šport

Organizačná štruktúra (schéma)



Organizačná štruktúra platná od 1. mája 2013



ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV (priemerný prepočítaný stav za rok)

	2011	2012	2013
počet zamestnancov	70	65	109
% žien	64	69	68
% mužov	36	31	32
VŠ vzdelanie	48	44	88
SŠ vzdelanie	14	13	13
vekový priemer	39,5	39,5	37
% absolventov	7	2	6,5
nastúpilo	22	7	49
vystúpilo	10	7	15
rozviazanie PP dohodou	5	4	9
rozviazanie PP v skúšobnej dobe	5	0	2
PP na dobu určitú	0	1	3
odchod do dôchodku	0	2	1

VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV

	2011	2012	2013
18 – 30 rokov	21	19	40
31 – 40 rokov	19	18	34
41 – 50 rokov	15	14	19
51 – 59 rokov	11	10	12
nad 60 rokov	4	4	4

Kritérium 1: Vodcovstvo

Silné stránky:

- Jasne definovaná vízia, misia a hodnoty organizácie
- Pravidelné monitorovanie názorov zamestnancov

Oblasti na zlepšovanie:

- Prepracovať a doplniť plán vzdelávania a osobnostného rastu zamestnancov
- Testovanie vedomostí zamestnancov o príslušnej problematike

Dôkazy:

1.1.

(D1) Intranet/Záznam zo stretnutí/Závery z celodomovej porady v Senci a Intranet/Interne dokumenty/Pre zamestnancov/Čo pre nás znamená misia a vízia

(D2) Intranet/Centrum dokumentov/newsletter_vnutorny

(D3) Intranet/Záznam zo stretnutí/2013_09_06_Výjazdová porada

(D4) Intranet/Zápisy z PV

(D5)

X:\Public\Mladez_v_Akci/omim/Omim_Dokumenty/Interne/Interne_manualy)/Prehlásenia o zamedzení konfliktu záujmov

(D6) X:\Public\ADAM\ADAM_Spolocne/Zákaz konfliktu záujmov

(D7) Intranet/Oznamy/Ako v organizácii vnímame vodcovstvo a vodcov

(D8) Intranet/Oznamy/Závery zo zisťovania spokojnosti zamestnancov (2012, 2013)

1.2.

(D9) Intranet/Interné dokumenty/Pre zamestnancov/Strategické ciele ovplyvnené misiou a víziou

(D10) Intranet/Interné dokumenty/Schvalene_plany_2013/Strategický plán na roky 2012 – 2013

(D11) Intranet/CAF/2012/Finálne verzie/APZ_upraveny 2013

(D12) Intranet/Záznam zo stretnutí

1.3.

(D13) Intranet/Interné dokumenty/Interný dokument pre oceňovanie zamestnancov

(D14) Intranet/Zoznam CD/DVD/Design manuál

(D15) Intranet/Interné dokumenty/Pre zamestnancov/Sociálny program

1.4.

(D16) X:\Public\UR\Projekty_2012\Expertne podklady/Stratégia prevencie kriminality

(D17) X:\Public\UR\Projekty_2013\Expertne podklady/Vyhodnotenie AP globálneho vzdelávania

(D18) X:\Public\UR\Projekty_2013\Expertne podklady/Stratégia ochrany LP

Subkritérium	Bodové hodnotenie
1.1.	49,43
1.2.	66,00
1.3.	56,50
1.4.	50,10
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	55,51

Kritérium 1: Vodcovstvo

V organizácii vnímame:

Formálnych vodcov – riaditelia odborov a vedúci oddelení.

Neformálnych vodcov – zamestnanci rôznych oddelení/odborov, identifikovaní ostatnými zamestnancami na základe záverov *Dotazníka na identifikovanie neformálnych vodcov* – uložené v personálnej agende.

Hodnotenie: Posúďte, čo robí vodcovstvo organizácie, aby:

1.1. Poskytlo organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt

1. Formulácia a rozvíjanie poslania a vízie organizácie so všetkými zainteresovanými stranami a zamestnancami.

Opis: Z iniciatívy neformálnych vodcov boli zamestnanci v roku 2011 vyzvaní, aby sa zapojili do pracovnej skupiny, ktorá mala zadefinovať misiu a víziu. Prvý návrh pripomienkovali všetci zamestnanci a možnosť vyjadriť sa dostali aj zástupcovia ministerstva na prelomovej výjazdovej porade v Senci (**D1**), kde boli následne misia a vízia schválené. Ostatné ZS neboli vodcami organizácie vyzvané na vyjadrenie sa k misii a vízii.

2. Zavedenie hodnotového systému v súlade s poslaním a víziou organizácie a pritom rešpektujúc všeobecné hodnotové rámce verejnej správy.

Opis: Neformálni vodcovia, zamestnanci a všetci, ktorí boli v pracovnej skupine na zostavenie misie a vízie zadefinovali následne aj hodnoty a organizácia ich prezentuje verejnosti prostredníctvom web stránky v časti „*Hodnoty, ktoré nasledujeme*“. Zavedenie hodnotového systému do praxe organizácie sa uskutočňuje na základe opatrení, ktoré neformálni vodcovia dohodli so zamestnancami na výjazdovej porade v Senci. Hodnoty organizácie sú v súlade s hodnotovým rámcom verejnej správy, sú otvorené na dopĺňanie. Organizácia sleduje vnímanie hodnôt a dbá na ich dodržiavanie medzi zamestnancami navzájom (napr. rešpekt na pracovisku, dostupnosť, flexibilita zamestnancov pri preberaní úloh alebo zastupovaní a pod.). Vyhodnoteniu dodržiavania hodnôt sa venovala koncoročná porada všetkých zamestnancov v decembri 2012. Implementácia hodnôt zamestnancami v rámci pracovných úloh bola hodnotená počas výjazdovej porady v Nitre v septembri 2013 (**D3**). Hodnoty ako rešpekt a dostupnosť boli analyzované na koncoročnej porade zamestnancov 19. decembra 2013, z ktorej nebol vyhotovený písomný záznam.

3. Zabezpečenie širšej komunikácie o poslaní, vízii, strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami v organizácii a inými zainteresovanými stranami.

Opis: Vodcovia využívajú komunikačné nástroje vo vzťahu k zamestnancom, ale aj externým ZS a prezentujú návrhy a názory prostredníctvom dostupných komunikačných prostriedkov. Smerom k ZS sú tieto návrhy komunikované na spoločných pracovných stretnutiach, smerom k zamestnancom prostredníctvom porád oddelení a zápisov z porád vedenia (**D4**), elektronickou poštou a vnútorným newsletterom (**D2**).

4. Pravidelné preskúvanie poslania, vízií a hodnôt zohľadňujúc zmeny vonkajšieho prostredia (napr. politické, ekonomické, spoločensko-kultúrne, technologické, analýza PEST a demografické prostredie).

Opis: Na základe definovanej vízie a misie, smerovali od roku 2011 aktivity k ich aplikovaniu do aktuálne sa tvoriacich dokumentov a postupne aj do ostatných dokumentov strategického charakteru. Prvé preskúvanie poslania organizácie, zohľadňujúc zmeny vonkajšieho prostredia, sa uskutočnilo na výjazdovej porade v Nitre (september 2013). Závery zo stretnutia boli rozpracované iba do čiastkových úloh, ktoré naďalej rieši Oddelenie stratégie a metodík.

5. Rozvíjanie manažérskeho systému, ktorý predchádza neetickému správaniu sa, ale tiež podporuje pracovníkov/zamestnancov v riešení etických dilem, ktoré sa objavujú, keď sa rôzne hodnoty organizácie dostávajú do konfliktu.

Opis: Vyhodnotenie zavádzania hodnotového systému medzi vodcami a zamestnancami (napr. rešpekt na pracovisku, flexibilita kolegov pri preberaní úloh alebo zastupovaní kolegu a pod.) prebieha v rámci koncoročnej porady aj ústnou formou zo strany generálneho riaditeľa.

6. Manažérstvo prevencie korupcie identifikáciou potenciálnych oblastí konfliktov záujmov a poskytnutím návodu pre zamestnancov, ako v takýchto situáciách konať.

Opis: Vodcovia v rámci programu MvA predchádzajú konfliktu záujmov podpísaním *Prehlásenia o zamedzení konfliktu záujmov (D5)*. Originály prehlásení, podpísané zamestnancami sú uchovávané v podkladoch k jednotlivým výberovým komisiám.

V rámci programu ADAM je konflikt záujmov ošetrovaný dokumentom *Zákaz konfliktu záujmov (D6)*, podpísané originály sú uchovávané v agende ku každej komisii. Predchádzanie konfliktu záujmu všetkých zamestnancov je ukotvené v *Etickom kódexe*.

7. Posilňovanie vzájomnej dôvery, lojálnosti a rešpektu medzi vodcami/manažermi/zamestnancami (napr. monitorovaním trvalosti poslania, vízie a hodnôt a prehodnocovaním a odporúčaním noriem dobrého vodcovstva).

Opis: Vzájomná dôvera, lojálnosť a rešpekt sú jednými z kľúčových hodnôt. K podpore týchto hodnôt prispieva aj jasná komunikácia zo strany vodcov a manažmentu inštitúcie, ako aj zapojenie zamestnancov do procesu definovania významu jednotlivých hodnôt v rámci pracovnej náplne a v neskoršom štádiu aj do hodnotenia ich napĺňania. V roku 2012, v súlade s plnením úloh vyplývajúcich z APZ, sa pracovná skupina začala zaoberať otázkou vodcovstva. Pracovná skupina sa stretla viackrát a výstupom jej práce je dokument *Ako v organizácii vnímame vodcovstvo a vodcov (D7)* ktorý po schválení poradou vedenia dňa 12. 2. 2013 vstúpil do platnosti. Tento dokument bol zároveň impulzom pre iniciovanie *Dotazníka na identifikovanie neformálnych vodcov* a *Dotazníka na hodnotenie formálnych vodcov*, ktorý bol súčasťou *Dotazníka spokojnosti zamestnancov*. V decembri 2013 boli dotazníky vyplnené prvý krát všetkými internými zamestnancami. Výsledky dotazníkového zisťovania sú prístupné všetkým zamestnancom (**D8**). Priestor na posilňovanie dôvery medzi vodcami a zamestnancami poskytujú aj spoločné podujatia neformálneho charakteru.

1.2. Manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie

1. Definovanie vhodných manažérskych štruktúr (úrovne, funkcie, zodpovednosti a kompetencie/právomoci) a zabezpečenie systému na manažérstvo procesov a partnerstiev v súlade so stratégiou, plánovaním, potrebami a očakávaniami zainteresovaných strán.

Opis: Generálny riaditeľ organizácie uložil po výjazdovej porade v Senci v septembri 2011 vybraným vodcom organizácie úlohu, spracovať strategické ciele organizácie, ktoré odrážajú víziu a misiu organizácie v súvislosti s prípravou strednodobého plánu činnosti organizácie. Dokument *Strategické ciele ovplyvnené misiou a víziou (D9)*, významne ovplyvnil smerovanie organizácie z pohľadu rozpracovania cieľov a úloh, zohľadňujúc zadefinovanú misiu a víziu. Bol podkladom pre zostavenie prvého *Strategického plánu na roky 2012 – 2013 (D10)*.

2. Identifikovanie a stanovovanie priorít pre potrebné zmeny týkajúce sa štruktúry, výkonnosti a manažérstva organizácie.

Opis: V roku 2011 prišli vodcovia organizácie s iniciatívou hodnotenia výkonnosti a manažérstva organizácie prostredníctvom anonymného *Dotazníka spokojnosti zamestnancov*, ktorý navrhli zaslať všetkým zamestnancom. Výsledky dotazníkov boli spracované do záverov a predložené generálnemu riaditeľovi a viedli k zmene organizačnej štruktúry s cieľom zefektívniť a skvalitniť činnosti.

3. Definovanie merateľných cieľov výstupov a výsledkov pre všetky úrovne a oblasti organizácie, hľadajúc rovnováhu medzi potrebami a očakávaniami rôznych zainteresovaných strán v súlade s rozličnými potrebami zákazníkov (napr. tradičnosť pohlaví, rôznosť).

Opis: Očakávania a potreby ZS sú zakotvené v kontraktach, uzatváraných s ministerstvom na ročnej báze. Sú konzultované priebežne s cieľovými skupinami podľa príslušnosti

k programom/projektom (napr. konzultácie v prípade novej generácie programu ADAM, hodnotenie dopadu programu MvA a potrieb v rámci medzinárodnej siete RAY², konzultácie v prípade definície práce s mládežou a pod.). Dlhodobé ciele organizácie sú zadané v základných dokumentoch *Štatúte a Zriaďovacej listine*.

4. Rozvoj manažérskeho informačného systému na základe vstupov z manažérstva rizík a interných riadiacich systémov a stáleho monitorovania dosahovania strategických a operatívnych cieľov organizácie (napr. Ballanced Scorecard).

Opis: Organizácia nemala do roku 2012 zavedený manažérsky informačný systém. Informácie a dokumenty určené všetkým zamestnancom aj vedeniu boli sprístupňované na intranete a o ich zverejnení boli informovaní všetci zamestnanci mailom. Od roku 2013, kedy organizácia prijala proces internej a externej komunikácie, je jasne určená zodpovednosť za komunikáciu s manažmentom organizácie a popísané sú všetky formy a postupy komunikácie smerom zhora nadol, ale aj opačne. Kvalitnú komunikáciu umožňuje aj využívanie Outlooku a spoločné zdieľanie dokumentov. Zmeny inicioval vedúci oddelenia IKT a organizačných činností.

5. Aplikácia princípov komplexného manažérstva kvality (TQM) a zavedenie systémov manažérstva kvality/certifikácie, ako sú model CAF alebo model výnimočnosti EFQM alebo ISO 9001.

Opis: Organizácia do roku 2011 neuplatňovala žiadny z modelov komplexného manažérstva kvality. V roku 2011 rozhodlo vedenie organizácie o zavádzaní modelu CAF. Výsledkom bolo zostavenie prvej samohodnotiacej správy, jej posúdenie externými hodnotiteľmi a prijatie APZ na obdobie rokov 2012-2013 (**D11**). Následne požiadala organizácia o posúdenie zrelosti na získanie titulu Efektívny používateľ modelu CAF, ktorý jej bol udelený v apríli 2013 a slávnostne odovzdaný v novembri 2013. (**Strategický cieľ 10**). Organizácia naďalej podporuje zavádzanie systému manažérstva kvality, procesné plánovanie a softvérovú podporu tejto oblasti. Viac v Kritériu 5.1.

6. Formulácia a prispôsobovanie stratégie e-governmentu strategickým a operatívnym cieľom organizácie.

Opis: Vodcovia a všetci zamestnanci organizácie akceptujú vládou prijatú *Stratégiu informatizácie verejnej správy*. V roku 2013 sa uskutočnil prvý informačný seminár k príprave Bezpečnostnej smernice, ktorú sme, ako organizácia pôsobiaca vo verejnej správe, povinní prijať v roku 2015. Organizácia, vodcovia a všetci zamestnanci sa prezentujú aj prostredníctvom internetovej stránky, ktorá má zabezpečený vnútorný systém spracovania osobných údajov jednotlivcov a organizácií, ktorí údaje vkladajú priamo cez internetové rozhranie². Prostredníctvom stránky sú poskytované aj základné informácie a rešpektované sú povinné formáty zverejňovaných dokumentov (rtf, pdf, open office).

7. Vytvorenie vhodných podmienok pre projektové a procesné manažérstvo a tímovú prácu.

Opis: Vodcovia organizácie podporujú tímovú spoluprácu zamestnancov pri riešení prioritných úloh/projektov/tém, s cieľom dosiahnuť vyššiu kvalitu a efektivitu ich plnenia. Pracovné tímy sú zostavené zo zamestnancov rôznych oddelení/odborov, ktorí sú schopní sa dopĺňať a vzájomne učiť. Stretávajú sa podľa potreby a zo stretnutí vyhotovujú zápisy s konkrétnymi návrhmi na riešenie úloh, ktoré sú následne prerokované na poradách vedenia. Organizácia zabezpečuje aj plnenie novo vzniknutých úloh a tém a vytvára prierezové pracovné skupiny, zložené z odborníkov z interného aj externého prostredia. Záznamy zo stretnutí sú umiestnené na intranete (**D12**). Miera spokojnosti zamestnancov s procesným manažérstvom sa čiastočne meria aj v *Dotazníku spokojnosti zamestnancov*.

8. Vytváranie podmienok pre efektívnu internú a externú spoluprácu, chápanie komunikáciu ako jeden z najdôležitejších kritických faktorov úspechu organizácie.

² Prihlasovanie projektov v rámci grantových programov, posudzovanie projektov členmi hodnotiacej komisie

Opis: Komunikácia vo vnútri organizácie je zabezpečovaná prostredníctvom pravidelných porád a pracovných stretnutí a zavedením efektívnych komunikačných nástrojov, v súlade s identifikovaným procesom *Internej a externej komunikácie*. Nové podmienky pre komunikáciu so ZS vznikli aj vytvorením Oddelenia vzťahov s verejnosťou, ktoré využíva všetky dostupné formy komunikácie so stálymi, ale aj novými partnermi a ZS.

9. Preukázanie záväzku vodcov k trvalému organizačnému zlepšovaniu a inovácií tým, že propagujú kultúru inovácií, rovnako ako trvalé zlepšovanie a tak povzbudzujú zamestnancov k spätnej väzbe.

Opis: Vodcovia vytvárajú priestor pre zamestnancov, aby mohli participovať na zlepšovaní pracovného prostredia. Zamestnanci môžu svojim priamym nadriadeným podávať konštruktívne námety a pripomienky ku všetkým oblastiam pôsobenia organizácie. Vedenie organizácie je prístupné inovatívnym návrhom, ktoré sú iniciované zamestnancami. Inovatívne nápady sa vedenie organizácie rozhodlo podporovať aj v roku 2014, kedy vyhlási iniciatívu „Nápad roka“ a na polročnej báze vyhodnotí zrealizované návrhy. Spätná väzba, ako aj návrhy na zlepšenie sa od zamestnancov získavajú na ročnej báze aj prostredníctvom anonymného *Dotazníka spokojnosti zamestnancov*. Od roku 2012 pokračuje plnenie 9 úloh vyplývajúcich z APZ, prijatého po ukončení Externej spätnej väzby.

10. Komunikovanie dôvodov iniciatív zmeny a ich očakávaných efektov so zamestnancami a relevantnými zainteresovanými stranami.

Opis: Vodcovia organizácie komunikujú so zamestnancami zmeny a dôvody zmien (napríklad organizačná štruktúra, potreba vytvorenia oddelenia vzťahov s verejnosťou, koučing neformálnych vodcov) na strategických stretnutiach, ale operatívne aj prostredníctvom e-mailu. Zmeny sú po konzultáciách zavádzané do praxe a organizácia vyhodnocuje zavádzanie zmien minimálne 1x ročne prostredníctvom dotazníka smerovaného ku všetkým zamestnancom. Zmeny sú komunikované so zástupcami ministerstva – OMKP. Zmeny týkajúce sa grantových programov a tvorby politik sú konzultované a komunikované so všetkými ZS (napr. nová generácia Programov pre mládež, nová generácia programu EÚ Erasmus+, príprava Stratégie SR pre mládež 2014 – 2020).

1.3. Motivovalo a podporovalo zamestnancov v organizácii a pôsobilo ako vzor správania sa

1. Vedenie pomocou príkladov, a tým osobné pôsobenie v súlade so stanovenými cieľmi a hodnotami.

Opis: Vodcovia organizácie iniciovali v roku 2011 uplatňovanie systému morálnej podpory zamestnancov formou dobrých príkladov a oceňovanie zamestnanca roka a osobnosť organizácie z radov interných aj externých zamestnancov, ktorí dosiahli mimoriadne výsledky a zaslúžili sa o rozvoj, uplatňovanie hodnôt a napĺňanie cieľov organizácie. Táto oblasť bola upravená vydaním interného dokumentu **(D13)**. Za zamestnancov roka mohli byť zvolení aj vedúci zamestnanci a manažéri, ktorí sú identifikovaní aj ako formálni vodcovia organizácie. Niektorí vodcovia organizácie sú dlhodobo členmi poradných orgánov zriaďovateľa, členmi expertných skupín a komisií na národnej aj medzinárodnej úrovni **(Strategický cieľ 11)**. Vedenie organizácie zohľadňuje aj túto skutočnosť a osobitne vyzdvihuje takúto aktivitu ako dobrý príklad, na spoločných stretnutiach zamestnancov organizácie.

2. Podporovanie vzájomnej dôvery a rešpektu medzi vodcami a zamestnancami prostredníctvom proaktívnych opatrení na zvládanie akejkoľvek diskriminácie.

Opis: Vzájomná dôvera a rešpekt sú jednými zo základných hodnôt inštitúcie a sú súčasťou *Etického kódexu*. K upevňovaniu vzájomnej dôvery a rešpektu prispieva manažment inštitúcie každoročným hodnotením vodcov zamestnancami prostredníctvom anonymného *Dotazníka spokojnosti zamestnancov*. Na základe vyhodnotenia dotazníkového prieskumu sú následne prijímané opatrenia na poradách vedenia.

3. Pravidelné informovanie zamestnancov a konzultácie o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie.

Opis: Vodcovia organizácie informujú svojich zamestnancov na pravidelných poradách o aktuálnych zmenách. Interné systémy komunikácie so zamestnancami sú prispôbené štruktúrou k efektívnej informovanosti. Organizácia 2 x ročne organizuje spoločné stretnutie všetkých zamestnancov, ktoré sú priestorom pre informovanie o aktuálnych zmenách a postupoch pri riešení úloh a projektov. Spokojnosť zamestnancov s mierou informovania a možnosťou participácie na kľúčových otázkach sa vyhodnocuje prostredníctvom *Dotazníka spokojnosti zamestnancov*. Vedenie organizácie, v snahe skvalitniť činnosť, vytvorilo v rámci zmeny organizačnej štruktúry Odbor stratégie a metodík odborných činností, ktorý sa venuje prierezovo všetkým témam a pripravuje metodiky k jednotlivým úlohám a procesom. V roku 2014 pripravuje analýzu činností, revíziu nosných tém, ktorým sa organizácia venuje a metodiky k vybraným oblastiam.

4. Podporovanie zamestnancov pri vykonávaní ich povinností, plánov a plnení cieľov na podporu dosiahnutia celkových cieľov organizácie.

Opis: Vodcovia podporujú zamestnancov pri plnení cieľov formou konzultácií, usmernení, pracovných stretnutí, kde je úloha a dosiahnutie cieľov diskutované v podrobnej rovine. Pre kvalitnejšiu a rýchlejšiu komunikáciu, využívajú vodcovia a zamestnanci technickú podporu a dokumenty pripomienkujú formou skyDrive - spoločným zdieľaním, ktoré od augusta 2013 poskytuje Outlook.

5. Poskytovanie spätnej väzby všetkým zamestnancom, aby sa zlepšila výkonnosť tímov a jednotlivcov.

Opis: Vodcovia organizácie poskytujú zamestnancom spätnú väzbu počas osobných stretnutí, na spoločných poradách v priebehu plnenia resp. tesne po ukončení jednotlivých úloh. Vodcovia organizácie poskytujú raz ročne komplexnejšiu spätnú väzbu zamestnancovi. Každý zamestnanec vyplňuje *Samohodnotiaci dotazník* a prechádza ho so svojim nadriadeným, ktorý na základe samohodnotenia zamestnanca poskytuje za jednotlivé oblasti uvedené v dotazníku spätnú väzbu zamestnancovi. **Príloha č. 3.**

6. Stimulovanie, povzbudzovanie a splnomocňovanie zamestnancov prostredníctvom poverovania, zodpovedností a právomocí vrátane zodpovedania sa.

Opis: Vodcovia organizácie preferujú delegovanie jednotlivých úloh na zamestnancov. Zamestnanci preberajú zodpovednosť za konkrétne úlohy, čo im umožňuje riešiť úlohy samostatne a vkladať do riešenia úloh vlastný prínos. Zamestnanci prezentujú organizáciu na rôznych podujatiach na základe jednotných postupov, ktoré sú uvedené v spoločných dokumentoch organizácie a navonok sa prezentujú jednotne podľa Design manuálu organizácie, rešpektujú profesionálny prístup a spoločné postupy (**D14**). Táto oblasť je od roku 2012 plne v kompetencii Oddelenia vzťahov s verejnosťou, ktoré poskytuje všetkým zamestnancom podporu.

7. Propagovanie kultúry učenia sa a stimulovania zamestnancov, aby rozvíjali svoje kompetentnosti.

Opis: Vodcovia organizácie poskytujú zamestnancom priestor na uplatnenie vlastného prístupu pri plnení úloh. Všetci majú k dispozícii dokumenty metodického charakteru a pri plnení úloh si môžu podporné dokumenty ľahko vyhľadať aj v *Registri dokumentácie*.

8. Preukázanie osobnej ochoty vodcov/manažérov zaoberať sa odporúčaniami/návrhmi zamestnancov tým, že reagujú na konštruktívnu spätnú väzbu.

Opis: Vodcovia organizácie prijímajú podnety a odporúčania pri osobných konzultáciách a na spoločných poradách. Konštruktívne námety sú implementované priebežne, pri zložitejších úlohách po ich vyhodnotení a zapracovaní nových dohodnutých postupov a odporúčaní.

9. Uznávanie a odmeňovanie úsilia tímov a jednotlivcov.

Opis: Organizácia, v snahe motivovať zamestnancov a preukázať že si váži ich prácu, oceňuje individuálne snaženie. Príkladom je finančné odmenenie zamestnancov, ktorí sa podieľali na zostavení prvej samohodnotiacej správy, Správy o mládeži. Zamestnanci sú aj morálne oceňovaní, čo je deklarované na pravidelných poradách vedenia. Morálne oceňuje výstupy a aktivity aj ministerstvo na poradách ministra, na ktoré je prizývaný aj generálny riaditeľ. Tieto ocenenia a poďakovania sú komunikované následne v rámci porád vedenia. V odmeňovaní snahy jednotlivcov a tímov bude organizácia pokračovať a poskytne aj v roku 2014 finančnú odmenu všetkým členom CAF tímu a morálnu podporu všetkým zamestnancom, ktorých výsledky práce sú kladne hodnotené ZS.

10. Rešpektovanie a venovanie sa individuálnym potrebám a osobným záležitostiam zamestnancov.

Opis: Organizácia má v *Pracovnom poriadku* definovaný pružný pracovný čas, čím je vytvorený priestor aj na napĺňanie osobných potrieb zamestnancov. Pracovný poriadok upravuje aj ostatné požiadavky (napr.: prácu nadčas, prácu počas víkendov, prácu doma a iné mimoriadne osobné situácie, ktoré sa zamestnancovi vyskytnú), v spojitosti s uplatňovaním Zákonníka práce. Vodcovia organizácie navrhujú opatrenia a postupy, ktoré majú za cieľ podporovať zamestnancov pri plnení dlhodobých aj krátkodobých úloh. Podpora prebieha najmä v oblastiach: stimulovanie a motivovanie (ochrana životného prostredia), sociálny program (D15), individuálne potreby, práca na doma, ošetrovanie člena rodiny, voľno udelené na mimoriadne udalosti v rodine a pod.

Konkrétnymi príkladmi napĺňania individuálnych potrieb zamestnancov sú napr.:

- úprava pružného pracovného času z dôvodu umožnenia jazykového vzdelávania zamestnancov priamo na pracovisku, upravené v záveroch z porady vedenia,
- umožnenie pracovať na skrátený pracovný čas z dôvodu starostlivosti o deti,
- pracovať doma, ak sa jedná o činnosť, ktorá si vyžaduje zvýšené sústredenie.

1.4. Manažovalo efektívne vzťahy s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami

1. Vytvorenie analýzy zainteresovaných strán, definovaním ich hlavných aktuálnych/súčasných a budúcich potrieb a zdieľaním týchto zistení s organizáciou.

Opis: Organizácia je v priamej pôsobnosti rezortu školstva a má delegované úlohy, ktorých plnenie vyplýva zo základných dokumentov, ale aj prioritné úlohy, ktorých plnenie vyplýva z Programového vyhlásenia vlády SR, z napĺňania európskych dokumentov, stratégií vyplývajúcich z nášho členstva v EÚ, národných stratégií vznikajúcich v rámci rezortov a súvisiacich s podporou práce s mládežou vo všeobecnosti. V spolupráci so ZS a inštitúciami štátneho, verejného aj neziskového sektora, bola organizácia iniciátorom potreby prijatia Zákona č. 282/2008 o podpore práce s mládežou a dokumentu [Kľúčové oblasti](#) a akčné plány štátnej politiky voči deťom a mládeži v SR, na obdobie rokov 2008 – 2013, ktoré schválila Vláda SR v roku 2008. V roku 2013 bola následne poverená koordináciou prípravy novej Stratégie štátnej politiky SR voči mládeži na roky 2014-2020. Dokument smeruje k ZS stranám a bol s nimi počas prípravy konzultovaný a ich pripomienky boli pri jeho tvorbe zohľadnené.

2. Podpora verejným autoritám pri definovaní verejných politík týkajúcich sa organizácie.

Opis: Ako priamo riadená organizácia rezortu školstva reagujeme na potreby mládežníckej politiky a navrhujeme aktivity, aj legislatívne návrhy a zmeny, ktoré sú prerokovávané spolu s ministerstvom, čo sa následne odráža v kontraktach.

3. Identifikácia a začlenenie relevantných verejných politík.

Opis: Organizácia pri plnení svojich úloh identifikuje pre svoju činnosť národnú a európsku politiku. Ciele a zámery organizácie úzko súvisia s verejnými politikami, s ich implementáciou na národnú úroveň a úpravy/prípravy legislatívnych dokumentov, čím zabezpečujeme naplnenie cieľov vyplývajúcich z týchto politík.

4. Zabezpečenie, aby ciele a úlohy pre výstupy a výsledky organizácie boli v súlade s verejnými politikami a politickými rozhodnutiami a uzatváranie dohôd s politickými autoritami o súvisiacich potrebných zdrojoch.

Opis: Organizácia pravidelne sleduje napĺňanie svojich cieľov, pričom výstupy komunikuje ZS v štvrtročných, ročných alebo dvojročných intervaloch - odpočty aktivít rámci Stratégie prevencie kriminality v SR (**D16**), Národnej stratégie pre globálne vzdelávanie (2012 – 2016) (**D17**), Celoštátne stratégie ochrany a podpory ľudských práv a slobôd (**D18**). Kontrakty s ministerstvom sú garanciou zdrojov na kľúčové aktivity ako sú programy finančnej podpory ADAM, program MvA, prípravné štádium Erasmus+ (vyplývajúce z hlavných dokumentov národnej politiky voči mládeži a politiky EÚ).

5. Zapojenie politických a iných zainteresovaných strán do rozvoja systému manažérstva organizácie.

Opis: Vodcovia organizácie reagujú na aktuálne požiadavky ministerstva. Zabezpečujú manažérsky rozvoj tak, aby čo najlepšie reagoval na zmeny, ktoré v oblasti riadenia uskutočňuje ministerstvo. Organizácia je napojená na informačný a schvaľovací systém ministerstva, prístup k nemu majú v organizácii 2 osoby.

6. Udržiavanie proaktívnych a pravidelných vzťahov s politickými zástupcami príslušných výkonných a legislatívnych oblastí.

Opis: V oblasti štátnej politiky voči mládeži je organizácia iniciátorom zmien a výkonným partnerom realizácie. Príkladom je iniciatíva, ktorá má za cieľ pripraviť v roku 2014 novelizáciu Zákona o podpore práce s mládežou, kde je koordinátorom pracovnej skupiny.

7. Rozvíjanie a udržiavanie partnerstiev a kontaktov s dôležitými zainteresovanými stranami (občania, mimovládne organizácie (NGO), záujmové skupiny a profesijné združenia, priemysel a iní verejní zástupcovia).

Opis: Vodcovia organizácie spolupracujú s inštitúciami, aktívnymi v oblasti práce s mládežou na miestnej, národnej úrovni a európskej úrovni. Ide najmä o spoluprácu so školskými zariadeniami, zástupcami miest a obcí, samosprávnymi krajmi, občianskymi združeniami a neformálnymi skupinami mládeže, nadáciami a donormi, ale aj so zástupcami rezortných organizácií. V rámci partnerstiev organizácia vytvára tematické siete partnerov. Sieť k určitej téme sa stretáva podľa potrieb. Z každého stretnutia je spracovaný zápis s konkrétnymi úlohami partnerov.

8. Zúčastňovanie sa na činnosti profesijných združení, zastupiteľských organizácií a záujmových skupín.

Opis: Vodcovia organizácie sa v rámci svojho dlhodobého pôsobenia v oblasti práce s mládežou stali expertmi pre konkrétne oblasti a sú prizývaní do odborných komisií a expertných skupín národného a medzinárodného významu. V rámci iniciatívy „[Uznanie](#)“ (súčasť NP KomPrax) sa stretávajú s významnými organizáciami v regiónoch SR, komunikujú spoločné témy: vzdelávanie, zamestnanosť, participácia, dobrovoľníctvo, sociálna inklúzia.

9. Budovanie a zvyšovanie verejného povedomia, reputácie a uznania organizácie a jej služieb.

Opis: K zviditeľňovaniu činností organizácie prispelo vytvorenie Oddelenia vzťahov s verejnosťou (2012), ktoré vydáva tlačové správy k aktivitám, spolupracuje s médiami a administruje web stránky. Oddelenie propaguje aktuálne podujatia, kampane, zverejňuje výzvy ku grantovým programom, ale aj publikácie pre prácu s mládežou, ktoré zverejňuje v novinách a formou [newslettera](#).

10. Rozvíjanie produktovo a na službu orientovanej koncepcie marketingu zameranej na ZS.

Opis: Organizácia nemá vypracovanú koncepciu marketingu. Svoje služby poskytuje na požiadanie širokej odbornej aj laickej verejnosti formou poradenstva, konzultácií, metodických materiálov, vzdelávacích aktivít a informačných vstupov na podujatiach iných partnerov. Na web stránkach ktoré spravuje, informuje o svojich službách, poskytuje priestor na [zasielanie otázok](#) a zaoberá sa aj požiadavkami verejnosti na konkrétne služby a produkty.

Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Silné stránky:

- Modernizácia internetových služieb
- Inovácie pri administrácii grantových programov (on-line systémy)

Oblasti na zlepšovanie:

- Zaviesť systém merania výkonnosti zamestnancov
- Systematicky preskúmať ukazovatele výkonnosti

Dôkazy:

2.1.

(D1) Intranet/CAF/2013/Metodické materiály/Závery školenia CAF 19092013

(D2) Intranet/Portál/Záverečné správy

2.2.

(D3) X:\Public\MLADEZ_V_AKCIÍ\OMIM\NA MvA\Work plans and reports

2.3.

(D4) Intranet/Interné dokumenty/Schválené plány/Strategický plán a ciele IUVENTY 2012 – 2013

2.4.

(D5) Intranet/Oznamy/Vyhodnotenie Akčného plánu zlepšovania

Subkritérium	Bodové hodnotenie
2.1.	62,00
2.2.	50,00
2.3.	52,14
2.4.	45,71
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	52,46

Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Hodnotenie: Zvážte, čo organizácia robí, aby:

2.1. Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantné manažérske informácie
--

1. Identifikácia všetkých relevantných zainteresovaných strán, komunikácia výsledkov v celej organizácii.

Opis: Mapa zainteresovaných strán bola redefinovaná v rámci SWOT analýzy v septembri 2013 (D1), na základe stanovených kritérií, v ktorých sa zohľadňovali všetky ZS, s ktorými prichádza organizácia do kontaktu, ponúka svoje služby a spolupracuje, či už na národnej, regionálnej alebo medzinárodnej úrovni. Preskúmanie ZS prebehlo v období dvoch rokov, prvýkrát boli ZS definované v roku 2012. Interval dvoch rokov na opätovné prehodnotenie, prípadne doplnenie ZS organizácia plánuje dodržať.

Skupina 1 (zriaďovateľ a iné orgány štátnej správy a politické štruktúry):

1. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR
2. Iné orgány štátnej správy (napr.: ostatné ministerstvá)
3. Iné politické štruktúry (napr.: vláda SR)
4. Európska komisia

Skupina 2 (zákazníci/cieľové skupiny):

5. Mladí vedúci (MV)
6. Mládežnícki vedúci (MIV)
7. Pracovníci s mládežou (PsM)

Skupina 3 (zamestnanci):

8. Interní zamestnanci
9. Externí zamestnanci

Skupina 4 (partneri):

10. Média
11. Zamestnávateľia
12. Vzdelávacie inštitúcie (vysoké školy, stredné školy)
13. Krajské odbory školstva
14. Výskumníci
15. Znalostné centrá (napr.: SALTO)
16. Iné Národné agentúry
17. Členovia medzirezortnej pracovnej skupiny
18. Pracovníci samospráv na lokálnej a regionálnej úrovni
19. Iné orgány štátnej správy a rezortné organizácie a inštitúcie
20. Nadácie a donori
21. Zahraničné inštitúty mládeže

Skupina 5 (dodávateľia tovarov a služieb):

22. Dodávateľia odborných služieb a expertných služieb
23. Dodávateľia technických a administratívnych služieb

Skupina 6 (verejnosť):

24. Široká verejnosť

Zriaďovateľ a iné orgány štátnej správy a politické štruktúry, Európska komisia	Pravidelná komunikácia s OMKP k úlohám vyplývajúcim z kontraktu, ktoré súvisia s napĺňaním štátnej politiky voči mládeži, so Sekciou regionálneho školstva v oblasti zabezpečenia predmetových olympiád a postupových súťaží. Ministerstvo a EK sú zadávateľia administrácie komunitárneho programu Mládež v akcii a jeho nástupníckeho programu Erasmus+. Komunikácia prebieha s Agentúrou pre štrukturálne fondy pri realizácii projektov v rámci ESF (NP Praktik a NP KomPrax). Komunikácia s ostatnými ministerstvami pri príprave strategických materiálov, predkladaných vláde SR a EK. Úlohy strategického charakteru, sú schvaľované priamo vládou SR (napr. Stratégia SR pre mládež na roky 2014 – 2020), preto je komunikácia nevyhnutná. Nepravidelná komunikácia napr. Výbor NR SR pre vzdelávanie, vedu, mládež a šport, Výbor pre deti a mládež Rady vlády SR pre ľudské práva, národnostné menšiny a rodovú rovnosť, Medzirezortná pracovná skupina.
Zákazníci/cieľové skupiny	Komunikácia prebieha počas podujatí a programov, vzdelávaní, školení a diskusií pri okrúhlych stoloch, príprave nových projektov a grantových programov.
Zamestnanci (interní a externí)	Viac v kritériu 3
Partneri	Spolupracujúce organizácie priamo i nepriamo zapojené do aktivít, pracovných skupín, propagácie výsledkov a výstupov (médiá), spolupráce pri tvorbe expertných materiálov a podkladov (výskumníci, vzdelávacie inštitúcie). Zahraniční partneri s ktorými organizácia spolupracuje predovšetkým v zavádzaní nových trendov v práci s mládežou (Srbská republika) alebo identifikujeme príklady dobrej praxe (Česká republika, Švédske kráľovstvo).
Dodávatelia tovarov a služieb	Organizácia rozlišuje dodávateľov odborných služieb (experti, členovia poradných orgánov, komisií a pracovných skupín) a technicko-administratívnych služieb (tovary a služby).
Verejnosť	Tejto skupine sú určené najmä propagačné aktivity a kampane v súvislosti so zviditeľnením práce s mládežou, politiky voči mládeži, postavení a situácii mládeže.

2. Systematické zhromažďovanie, analyzovanie a preskúvanie informácií o zainteresovaných stranách, ich potrebách, očakávaníach a spokojnosti.

Opis: Zhromažďovanie informácií od ZS prebieha na viacerých úrovniach v závislosti od typu. Požiadavky, zasielané mailom sú zhromažďované na oddelení vzťahov s verejnosťou, ktoré podľa obsahu preposiela správy na vybavenie vedúcim oddelení. Dôkazom je mailová komunikácia v rámci jednotlivých projektov.

Od roku 2012 organizácia sumarizuje požiadavky, potreby a očakávania ZS (najmä skupiny 2). Dôkazy sú v zápisoch zo stretnutí, záveroch z konferencií a seminárov, prístupné na intranete. Účastníci vzdelávacích aktivít k tomuto využívajú *Hodnotiace formuláre pre účastníkov vzdelávacích podujatí (Príloha č. 2)* a školitelia *Záverečné správy (D2)*.

Zisťovanie potrieb a očakávaní ostatných ZS sa uskutočnilo štruktúrované v roku 2013, distribuované boli dotazníky pre partnerov, dodávateľov služieb a pre zákazníkov/cieľové skupiny. [Výsledky](#) zisťovania boli analyzované pracovnou skupinou, ktorá navrhla opatrenia na zlepšenie merateľných ukazovateľov pre ďalšie dotazníkové zisťovanie v roku 2014. Opatrenia sú sumarizované a závery zisťovania sú v Kritériu 6, subkritériu 6.1.

3. Pravidelné zhromažďovanie, analyzovanie a preskúvanie relevantných informácií o dôležitých zmenách, ako sú politicko-právne, sociálno-kultúrne, ekologické, ekonomické, technologické a demografický vývoj.

Opis: Zber a analyzovanie informácií, relevantných pre pôsobenie a smerovanie organizácie, vykonávajú odborní zamestnanci podľa príslušnosti k organizačnému útvaru. Oddelenie organizačných činností zhromažďuje informácie o legislatívnych zmenách a právnych predpisoch, ekonomické oddelenie informácie súvisiace s financovaním a účtovníctvom, odborné útvary informácie o nových iniciatívach v oblasti práce s mládežou a mládežníckej politiky. Organizácia používa štatistické údaje zo zdrojov Štatistického úradu SR a rezortných organizácií (Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania, ÚIPŠ od roku 2013 CVTI, Štátny pedagogický ústav, MPC, Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie). NA MvA (od roku 2014 Erasmus+) zhromažďuje normy a legislatívne opatrenia európskeho charakteru, ktoré ovplyvňujú činnosť tohto oddelenia. Na poradách vedenia vedúci jednotlivých oddelení informujú o nových legislatívnych zmenách a podklady v písomnej podobe sú distribuované ako príloha k zápisom z porád vedenia. Informácie od ZS uvedené v dotazníkoch sú analyzované a na porade vedenia sú prijímané opatrenia.

Informácie politicko-právneho a sociálneho charakteru sú zhromažďované prostredníctvom výskumov, ktoré organizácia zadáva expertom. Témy [výskumov](#) sú identifikované na základe výstupov pracovných skupín, ktoré diskutujú o úrovni politiky voči mládeži.

4. Systematické zhromažďovanie relevantných manažérskych informácií (informácií pre manažérstvo), ako sú informácie o výkonnosti organizácie.

Opis: Organizácia predkladá raz ročne zriaďovateľovi písomné vyhodnotenie kontraktov. V rámci porád vedenia sa plnenie úloh sleduje formou prezentácií ukončených projektov a úloh, ktoré majú dlhodobý charakter (legislatívne dokumenty). Porada vedenia diskutuje o možných zmenách a úpravách a zmeny eviduje v zápisoch z porád vedenia. Výkonnosť organizácie je posudzovaná aj na stretnutiach a poradách s ministrom školstva, informácie a odporúčania sú prenášané do porád vedenia.

5. Systematické analyzovanie interných silných stránok a oblastí na zlepšenie (napr. TQM – výsledky voči modelom CAF alebo modelom výnimočnosti EFQM) vrátane hrozieb a príležitostí (napr. SWOT analýza, manažérstvo rizika).

Opis: Organizácia uskutočnila prvý krát SWOT analýzu v roku 2013 na stretnutí k tvorbe druhej hodnotiacej správy členmi CAF tímu. V predchádzajúcom období organizácia SWOT analýzu

nerobila. Systematicky analyzovala a vyhodnocovala iba vzdelávacie aktivity prostredníctvom hodnotiacich dotazníkov. Hodnotenie vzdelávacích aktivít účastníkmi je v Kritériu 6.1.5.

2.2. Rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie

1. Prenesenie vízie a poslania do strategických (dlhodobých a strednodobých) a operatívnych (prevádzkových) (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností založených na (odozve) analýzy rizika.

Opis: Stratégia a plánovanie činnosti organizácie vychádza zo SP (**Strategický cieľ 1**), PHÚ a plánov oddelení a projektov. Časť úloh, ktoré organizácia plní je zadefinované v dokumentoch národného charakteru (dvojročný Akčný plán politiky mládeže). Napĺňanie činností vyplývajúcich z PHÚ je sledované priebežne na poradách vedenia. Naplnenie úloh z pohľadu obsahu a počtu zúčastnených je spracované vo Výročnej správe organizácie za daný rok. Pracovný plán NA MvA a ročný report (Yearly report) sú vypracovávané osobitne a zasielané ministerstvu a EK. V týchto dokumentoch sú zadefinované kvalitatívne aj kvantitatívne ukazovatele a ich vyhodnotenie (**D3**). Organizácia pripravuje SP na obdobie rokov 2014 – 2016, kde plánuje zachovať 11 strategických cieľov.

2. Zapájanie zainteresovaných strán do rozvíjania stratégie a plánovania, vyvažovaním a stanovovaním priorít ich očakávaní a potrieb.

Opis: Jednou z úloh APZ na roky 2012-2013 bolo zisťovanie potrieb a očakávaní ZS. Prvé zisťovanie sa uskutočnilo v roku 2012 a opakované bolo v roku 2013.

Okrem dotazníka komunikujú zamestnanci so zástupcami ZS na rôznych verejných podujatiach a v pracovných skupinách, kde majú možnosť priamo identifikovať očakávania konkrétnej ZS. Výsledky dotazníkového zisťovania smerom k ZS sú spracované v Kritériu 6.1. ZS sú zapojené do procesu prerokovania niektorých rozhodnutí prostredníctvom tematických pracovných stretnutí, s cieľom koordinovať plnenie prioritných úloh napr.: Európsky rok dobrovoľníctva 2011, podpora výskumov, [prioritné výzvy](#) na podporu práce s mládežou, medzirezortná spolupráca v oblasti práce s mládežou, aktuálne kampane, stretnutia k Stratégii pre mládež, nové grantové programy, Akreditačná komisia.

3. Hodnotenie existujúcich úloh z hľadiska výstupov (produktov a poskytovaných služieb) a dôsledkov (dosiahnutých dôsledkov v spoločnosti) a kvality strategických a operatívnych (prevádzkových) plánov.

Opis: Plnenie úloh z obsahového aj finančného hľadiska je súčasťou koncoročného odpočtu kontraktov.

4. Zabezpečenie dostupnosti zdrojov na vytvorenie a aktualizáciu stratégie organizácie.

Opis: Každoročne plánuje organizácia v rámci svojho rozpočtu finančné prostriedky na spoločné stretnutia, akým je napríklad Výjazdová porada všetkých zamestnancov. To je jeden z hlavných priestorov na plánovanie a aktualizáciu stratégie a úloh organizácie.

5. Vyváženie úloh a zdrojov, dlhodobých a krátkodobých tlakov a požiadaviek zainteresovaných strán.

Opis: Programový rozpočet je zavedený s cieľom vyvážiť úlohy a zdroje s výhľadom na ročné obdobie, pri dlhodobých projektoch (NP KomPrax, NP Praktik, MvA) na obdobie trvania projektu. Organizácia sleduje plnenie kvantitatívnych ukazovateľov v správach pre ministerstvo a ostatných zadávateľov. Ponúka bezplatnú pomoc, predovšetkým v oblasti informácií, vzdelávania, poskytovania konzultácií a deklaruje podporu a pomoc záujemcom, s cieľom prispieť k skvalitneniu práce s mládežou a tvorbe mládežníckej politiky na národnej úrovni.

6. Vytvorenie politiky spoločenskej zodpovednosti a jej integrácia do stratégie a plánovania organizácie.

Opis: Novo vynárajúce sa potreby v oblasti práce s mládežou (**Strategický cieľ 7**) prinášajú so sebou aj potrebu prípravy nových aktivít a dlhodobějších stratégií. Organizácia akceptuje impulzy, ktoré prichádzajú z iniciatívy vodcov, alebo ministerstva, prípadne z pozície EK.

Rokovanie o nich je v kompetencii vedenia organizácie a je zaradené do programu porád vedenia. Prispôsobuje sa tak aj aktuálnym európskym požiadavkám, témam a kampaniam.

2.3. Komunikovala a zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii a pravidelne ju preskúmavala

1. Implementácia stratégie a plánovania stanovením priorít, určením časových ohraničení, vhodných procesov a projektov a vhodných organizačných štruktúr.

Opis: V roku 2012 bol zostavený SP na roky 2012 – 2013 (**D4**), ktorý definoval 11 strategických cieľov, vychádzajúc z misie a vízie a prioritné úlohy organizácie. Dôkazom implementácie SP je príprava projektov a úloh a premietajú sa do Plánu hlavných úloh (do roku 2011) a plánov oddelení/projektov.

PHÚ - krátkodobý strategický dokument organizácie, definuje prioritné úlohy oddelení na ročnej báze, úlohy sú súčasťou kontraktov uzatvorených so zriaďovateľom. Plán bol vyhodnocovaný písomne raz ročne. Od roku 2012 sa nezostavuje.

Plány oddelení/projektov – rozpracúvajú sa na ročnej báze do konkrétnych aktivít a úloh vyplývajúcich z PHÚ a kontraktov. Definované sú časové horizonty plnenia úlohy, výstupy a zodpovednosti. Plnenie úloh je z časového a obsahového hľadiska sledované na poradách oddelení.

2. Prenesenie strategických a operatívnych (prevádzkových) cieľov organizácie do relevantných plánov a úloh organizačným útvarom a jednotlivcom v rámci organizácie.

Opis: Prvý SP bol prezentovaný všetkým zamestnancom organizácie na spoločnej porade v roku 2012. Spoločné porady sa uskutočňujú dvakrát ročne a to koncom septembra a koncom decembra. Strategické a operatívne úlohy sa do plánov a úloh prenášajú prostredníctvom viacerých komunikačných nástrojov organizácie: intranet, informacie@iuventa.sk, skupinové mailové kontá oddelení/projektov, porady organizácie. Prístup k úlohám má každý zamestnanec, plnenie úlohy je delegované vedúcim oddelenia a vyhodnocuje sa na viacerých úrovniach.

3. Rozvíjanie plánov a programov so stanovenými cieľmi a výsledkami pre každý organizačný útvar a s indikátormi stanovujúcimi úroveň zmeny, ktorú chce organizácia dosiahnuť (očakávané výsledky).

Opis: Organizácia má programový rozpočet s jasne stanovenými ukazovateľmi naplnenia. Každý organizačný útvar predkladá koncom roka plán aktivít, vrátane finančnej požiadavky, ktorý kompletizuje ekonomické oddelenie a spracúva podľa klasifikácie do systému ZORO. Každá nová naplánovaná úloha má zadefinovaný vopred výstup, ale aj finančnú požiadavku. Financie sa sledujú formou nákladových stredísk (úloh/projektov). Finančné plnenie je naviazané na sledovanie indikátorov, ktorými sa meria úspešnosť projektov (sú zadefinované v projektoch, napríklad počet účastníkov vzdelávaní, počet podporených malých projektov, počet monitoringov podporených projektov,...) a vyhodnocované sú na mesačnej báze (mesačné výkazy a zúčtovania). Organizácia sleduje, aby neboli jednotlivé položky prekročené.

4. Efektívne komunikovanie s cieľom rozširovať ciele, plány a úlohy v organizácii.

Opis: Komunikácia o pripravovaných aktivitách a projektoch je realizovaná na viacerých úrovniach. Porady vedenia/porady oddelení/tímy pre tvorbu projektov. Informácie o pripravovaných aktivitách/projektoch sú komunikované spoločnými nástrojmi všetkým zamestnancom, ktorí sa môžu zapojiť. Sledujeme, aby informácie boli zasielané včas a adresne, čo sa deje v súlade s prijatým procesom Internej a externej komunikácie (Manuál procesného riadenia). Táto otázka je aj súčasťou každoročne zasielaného dotazníka všetkým zamestnancom.

5. Rozvíjanie a implementácia metód na sledovanie, meranie a/alebo pravidelné hodnotenie výkonnosti organizácie na všetkých úrovniach (odboroch, pozíciách a organizačnej štruktúre) tak, aby bolo zabezpečené monitorovanie implementácie stratégie.

Opis: Jednou z foriem sledovania výkonnosti je plnenie úloh v rámci APZ, ďalšou formou je sledovanie ukazovateľov, nastavených v národných projektoch a kontraktoch, kde sa sleduje aj

dosiahnutie stanovených cieľov. Odpočet kontraktu, vrátane posúdenia splnenia cieľov sa uskutočňuje raz ročne, podľa potreby aj operatívne spolu s OMKP. Napĺňanie indikátorov v národných projektoch je úlohou Monitorovacích správ, zasielaných na polročnej báze Riadiacemu orgánu a ministerstvu.

6. Rozvíjanie a implementácia metód na meranie výkonnosti organizácie na všetkých úrovniach z hľadiska vzťahu medzi vstupom a výstupom (účinnosť) a medzi výstupom a dôsledkom (efektívnosť).

Opis: Organizácia popísala v roku 2013 procesy a v roku 2014 je pripravená sledovať ich meranie v závislosti na výkonnosti. Hlavným procesom organizácie je vzdelávanie rôznych cieľových skupín, výsledkom ktorého je príprava nových vlastných projektov, ktoré sú prospešné pre miestnu komunitu, prípadne majú regionálny rozmer. Mnohé z nich sú trvalo udržateľné a vznikajú z nich nové projekty. Tento aspekt však v rámci administrácie projektov nemerame, zaznamenávame iba počty vyškolených účastníkov a počty predložených projektov. Kvalitu projektov posudzujú hodnotitelia (externí spolupracovníci), ktorí dávajú odporúčanie na podporenie, prípadne nepodporenie projektov.

7. Hodnotenie potreby reorganizácie a zlepšovania stratégií a metód plánovania zapájaním zainteresovaných strán.

Opis: V rámci potreby plánovania nových projektov (v nadväznosti na novo vynárajúce sa potreby) zapájame aj ZS do tohto procesu. Ide predovšetkým o skupiny 2 a 4 s ktorými diskutujeme potreby nových projektov, ciele, výstupy, opatrenia a následné aktivity. Spolupracujeme s nimi aj pri vzdelávaní.

2.4. Plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu

1. Vytvorenie a rozvíjanie novej kultúry/pripravenosti na inovácie prostredníctvom vzdelávania, bench learningu, vytvárania učiacich sa laboratórií.

Opis: V organizácii sa začína budovať podpora inovácií a modernizácie. Od roku 2012 je zaradené do SP vyhľadávanie nových trendov v práci s mládežou, oceňovanie inovácií a multiplikácia týchto poznatkov. Organizácia reflektuje aj potreby svojich zákazníkov, snaží sa zavádzať do projektov, ktoré realizuje, inovatívne metódy a formy práce s mládežou, a tým zvyšovať kvalitu svojich služieb. Identifikácia a posun moderných trendov v oblasti práce s mládežou súvisí aj s víziou organizácie.

Inovácie v oblasti práce s mládežou a neformálneho vzdelávania sú podporované prostredníctvom NP KomPrax a NP Praktik, sú zamerané na rozvoj podnikavosti, kreativity a projektového myslenia. Niektoré inovácie, predovšetkým v oblasti procesného riadenia, boli súčasťou APZ a boli k 30. decembru 2013 vyhodnotené (D5).

Benchmarking sa využíva v organizácii len čiastočne, príkladom je výmena dobrej praxe medzi NA MvA (od roku 2014 Erasmus+) a ostatnými Národnými agentúrami s rovnakou agendou v ďalších 33 krajinách. Cielene sa nesleduje a dôkazy sú iba v správach zo spoločných podujatí. V decembri 2013 bola podpísaná Dohoda o spolupráci v oblasti zavádzania manažérstva kvality so Slovenskou implementačnou agentúrou a výsledky budú prístupné v roku 2014.

2. Systematické sledovanie interných indikátorov zmeny a externých požiadaviek na inováciu a zmenu.

Opis: Sledovanie interných indikátorov zmien je v kompetencii vedúcich oddelení/riadiateľov odborov, pričom vychádzajú zo sledovania plnenia úloh, na základe záverov interných kontrol, porád vedenia, prípadne pracovných stretnutí. Na základe záverov môžu prehodnotiť ich plnenie a tiež spoluprácu so ZS. Návrhy sú prerokované na porade vedenia, ktorá prijíma rozhodnutie o spôsobe reagovania na externé požiadavky.

3. Diskutovanie o plánovanej modernizácii a inovácii a jej implementácii s relevantnými zainteresovanými stranami.

Opis: Zmeny vedúce k modernizácii a inováciám (**Strategický cieľ 8**) sú diskutované so ZS. Príkladom je vytvorenie elektronického prihlasovacieho systému pre žiadateľov o finančnú podporu ([NELSON, VIVANT](#)). Diskutovaný je aj proces predkladania a kontroly formálnej správnosti projektov. Organizácia plánuje zmeny na základe spätnej väzby a skúseností zamestnancov rôznych oddelení, na základe ktorých boli inovované elektronické on-line systémy prihlasovania na podujatia. V roku 2013 organizácia začala používať Office 365, ktorý umožňuje zdieľať všetky dokumenty s regionálnymi pracoviskami.

4. Zabezpečenie rozšírenia účelného systému manažérstva zmeny (napr. projektové manažérstvo, benchmarking a bench learning, pilotné projekty, monitorovanie, správy o následných činnostiach, implementácia PDCA cyklu a iné).

Opis: V júli 2012 organizácia prijala APZ, ktorý obsahoval 9 úloh, ich plnenie bolo v decembri 2013 vyhodnotené a prezentované na porade vedenia. Tri z prijatých úloh boli v organizácii riešené prvý krát v histórii fungovania. Manažérstvo kvality, v súlade s prijatou smernicou, má v organizácii jasné ciele a je v kompetencii metodičky pre kvalitu a novej pozície metodika pre riadenie projektov (zmena OŠ od 1.1.2014).

5. Zabezpečenie dostupných zdrojov potrebných na implementáciu plánovaných zmien.

Opis: Organizácia vyčleňuje na plánované zmeny finančné prostriedky. Za zmeny v rozsahu plnenia úloh vyplývajúcich z kontraktov a zabezpečenie dodatočných zdrojov zodpovedá generálny riaditeľ, finančný manažér a zadávateľ úlohy. Plánované zmeny v úlohách sú diskutované v rámci poradí vedenia, za účasti zástupcu zriaďovateľa. V rámci svojich možností pokrýva organizácia niektoré zmeny v projektoch z vlastných zdrojov (zavedenie elektronického systému podávania žiadostí, intranetové moduly). Finančné prostriedky na realizáciu úloh (v účtovnej evidencii „strediská“) sú viazané na dosiahnutie výstupov definovaných kontraktami.

Organizácia koná transparentne a zverejňuje všetky dokumenty (zmluvy, záverečné správy zo zahraničných služobných ciest, výročné správy). Dôkazy je možné nájsť v [databáze zahraničných pracovných ciest](#) na stránke zriaďovateľa, [zmluvách](#), [výročných správach](#), ktoré sú prezentované v rozsiahlejšej, ale aj skrátenej forme v rámci verejných odpočtov činnosti organizácií v rezorte školstva. Odpočtové dni sú organizované ministerstvom raz ročne pre širokú verejnosť, médiá a spolupracujúce organizácie.

6. Vyvažovanie prístupov ku zmene zhora – dolu a zdola – hore.

Opis: Organizácia je otvorená návrhom a nápadom od všetkých zamestnancov, nie iba od vodcov. Príkladom je iniciatíva zamestnancov zaviesť elektronické prihlasovanie projektov finančnej podpory, doplnenie a rozšírenie databázy účastníkov vzdelávania v NP KomPrax a pod. Organizácia doteraz neevidovala tieto iniciatívy, ale akceptovala návrhy, ktoré vedúci prezentovali na poradách vedenia. Od roku 2014 je táto oblasť upravená prijatím dokumentu „Inovatívny nápad“. Pri príprave strategických dokumentov sú do procesu pripomienkovania zapojení všetci zamestnanci (prevažne odborní), prípadne sú zostavené pracovné skupiny na koordináciu úlohy a vyzvaní sú všetci zamestnanci ku spolupráci.

7. Podporovanie využívania nástrojov e-gov s cieľom zvýšiť efektívnosť poskytovaných služieb a zvyšovať transparentnosť a interakciu medzi organizáciou a občanmi/zákazníkmi.

Opis: Pri niektorých svojich poskytovaných službách prešla organizácia na on-line režim – prihlasovanie účastníkov podujatí, olympiád, projektov, hodnotenie projektov v elektronických formulároch, on-line podávanie pripomienok, sťažností, poskytovanie informácií a pod. Viac v Kritériu 9.2.

Kritérium 3: Zamestnanci

Silné stránky:

- Pravidelné kontrolovanie a vykonávanie zmien na základe zisťovania spokojnosti zamestnancov v jednotlivých oblastiach
- Aktívne zapájanie zamestnancov do jednotlivých procesov súvisiacich s riadením organizácie
- Schopnosť prispôbovať riadenie ľudské zdroje potrebám zainteresovaných strán

Oblasti na zlepšovanie:

- Starostlivosť o spoločensky znevýhodnených ľudí a ľudí so zdravotným postihnutím
- Dokončiť model kompetencií pracovných pozícií
- Väčšia vnútorná a vonkajšia mobilita zamestnancov

Dôkazy:

3.1.

(D1) Intranet/Interné dokumenty/Organizačná štruktúra od. 1.5.2013

(D2) Intranet/Interné dokumenty/Etický kódex

(D3) Intranet/Interné dokumenty/Pre zamestnancov/Interný predpis pre adaptačný proces

(D4) Intranet/Interné dokumenty /Pre zamestnancov/Kritériá odmeňovania

(D5) Intranet/Interné dokumenty/K IUVENTE/Interný predpis pre oceňovanie zamestnancov

3.2.

(D6) Intranet/Interné dokumenty/Schválené plány/Plán hlavných úloh

(D7) Intranet/Interné dokumenty/Schválené plány/Plán vzdelávania zamestnancov

3.3.

(D8) Intranet/Interné dokumenty/Pre zamestnancov/Sociálny program

Subkritérium	Bodové hodnotenie
3.1.	50,00
3.2.	47,00
3.3.	64,00
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	53,67

Kritérium 3: Zamestnanci

Hodnotenie: Zvážte, čo robí organizácia, aby:

3.1. Plánovala, riadila a zlepšovala ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie

1. Pravidelné analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov, berúc do úvahy potreby a očakávania zainteresovaných strán a stratégiu organizácie.

Opis: Organizácia realizuje na základe nových skutočností – úloh, alebo projektov, ktoré sa premietajú do zmien organizačnej štruktúry. V hodnotenom období bola 5x zmenená (3x na základe strategických cieľov a 2x na základe potrieb a očakávaní ZS) (**D1**).

2. Vypracovanie a implementácia politiky manažérstva ľudských zdrojov, založenej na stratégii a plánovaní organizácie berúc do úvahy potrebnú kompetentnosť pre budúcnosť, rovnako, ako spoločenské hľadisko (napr. pružný pracovný čas, otcovská a materská dovolenka, sviatky, rovnaké príležitosti, rodová a kultúrna rozmanitosť, zamestnanie postihnutých osôb).

Opis: Organizácia prijala Stratégiu ľudských zdrojov (**Strategický cieľ 11**). Táto reaguje na zmeny, ktoré v našej organizácii nastanú. Výrazne sa uplatňuje hlavne pri nových projektoch a úlohách, ktoré sú zadávané ministerstvom. Prijímanie nových zamestnancov, prípadne presuny zamestnancov v rámci oddelení, plne rešpektujú *Etický kódex (D2)*, rodovú rovnosť a kultúrnu rozmanitosť, zamestnávanie postihnutých osôb, rovnaké príležitosti pre absolventov ako aj pre ľudí s praxou. V organizácii je dlhodobo používaný pružný pracovný čas, ktorého pevná zložka bola v sledovanom období upravená. Reagovala na závery zisťovania potrieb zamestnancov v prieskume spokojnosti zamestnancov (dostupné v personálnej agende).

3. Zabezpečenie spôsobilosti ľudských zdrojov (nábor, umiestňovanie a rozvoj), aby sa splnilo poslanie a tiež vyváženie úloh a zodpovedností.

Opis: Pri kontrole a prehodnocovaní organizačnej štruktúry v hodnotiacom období sme konali aj na základe kontroly vyváženosti úloh a zodpovedností zamestnancov jednotlivých oddelení/projektov. Pre zabezpečenie spôsobilosti ľudských zdrojov, pri výbere zamestnancov na uvoľnené alebo novo vytvorené miesto, vo výzve pre každú pracovnú pozíciu uvádzame *znalostné a osobnostné predpoklady uchádzača*. Tieto vychádzajú z *Popisu pracovných činností*, ktorý je vypracovaný pre každú pracovnú pozíciu a zabezpečuje vyváženie úloh a zodpovedností tak, aby plnilo poslanie organizácie. Rozvoj zamestnancov sa uskutočňuje na základe potrieb špecifikovaných v pravidelnom hodnotení zamestnancov (dostupné v personálnej agende) a to v prvom kroku v hodnotení samotnými zamestnancami a ich následnom prehodnocovaní manažmentom vzhľadom k stratégii.

4. Rozvíjanie a implementácia jasnej politiky, obsahujúcej objektívne kritériá ohľadom výberu, podpory, odmeňovania, oceňovania a hodnotenia manažérskych funkcií.

Opis: Stratégia organizácie je založená na investícii do vlastných ľudských zdrojov a ich rozvoj s cieľom vnútornej vertikálnej fluktuácie zamestnancov. Výsledkom je v hodnotenom období obsadenie uvoľnených manažérskych pozícií 4 internými zamestnancami a iba dvoch pozícií z vonkajšími záujemcami. Rozvoj manažérov zabezpečujeme na základe hodnotenia ich činnosti v pravidelnom prieskume spokojnosti zamestnancov. Organizácia má jasne stanovené podmienky výberu zamestnancov na konkrétne pozície, čo je zadané vo výzvach na obsadenie miesta, podmienky podpory nových zamestnancov, definované v Adaptačnom procese (**D3**) a odmeňovanie zamestnancov, upravené v dokumente Kritériá odmeňovania (**D4**). Vybrani zamestnanci boli v hodnotenom období preškolení v téme „Koučovací prístup vo vedení ľudí“.

5. Podporovanie kultúry výkonnosti (napr. implementáciou transparentných schém odmeňovania založených na dosiahnutých individuálnych a tímových výsledkoch).

Opis: Organizácia má vypracované a dostupné pre všetkých zamestnancov *Kritériá odmeňovania* a *Interný predpis pre oceňovanie zamestnancov (D5)*. Výkonnosť zamestnancov

kontroluje prostredníctvom hodnotení. Efektívnosť nástrojov smerom k zamestnancom, organizácia overuje v prieskume spokojnosti zamestnancov. Vedenie organizácie a manažéri projektov a koordinátori úloh, využívajú aj nástroje nefinančného ocenenia práce zamestnancov (pochvaly v rámci porád vedenia, poďakovanie za kvalitne odvedenú prácu).

6. Používanie profilov kompetentností, pracovných miest a popisov pozícií pri (a) výbere a (b) plánoch osobného rozvoja, rovnako ako pre zamestnancov, tak aj pre manažérov.

Opis: Počas hodnoteného obdobia organizácia začala aktívne pripravovať kompetenčný model, za aktívnej spoluúčasti zamestnancov. Samotné dokončenie modelu a kompetenčných profilov jednotlivých pracovných miest plánuje v priebehu roku 2014.

Plány osobného rozvoja si stanovujú zamestnanci spolu s priamym nadriadeným, ktorý následne personalistke organizácie predkladá požiadavky do Plánu vzdelávania (individuálny koučing, jazykové vzdelávanie, práca s databázou, administrácia web stránok). Raz ročne sa uskutočňuje testovanie zamestnancov z ovládania základných vnútorných, ale aj všeobecných legislatívnych noriem, potrebných pre výkon svojej práce.

7. Venovanie zvláštnej pozornosti ľudským zdrojom potrebným pre vytvorenie a prevádzku e-gov a internetových služieb (napr. poskytnutím nevyhnutného vzdelávania a rámcov).

Opis: V hodnotenom období sme sa tejto téme nevenovali.

8. Riadenie prijímania a kariérneho rastu vzhľadom na dostupnosť zamestnania, rovnakých príležitostí a aspektov rôznosti (napr. pohlavie, sexuálna orientácia, postihnutie, vek, rasa a náboženstvo).

Opis: Pri riadení prijímania a kariérneho rastu organizácia rešpektuje *Etický kódex*, podľa ktorého zamestnanec uznáva hodnotu diverzity, nešíri a nepropaguje diskrimináciu založenú na rase, svetonázore, náboženskom vyznaní, etnickom pôvode, veku, sociálnom postavení, pohlaví, sexuálnej orientácii alebo akejkolvek príslušnosti k inej skupine. O rešpektovaní tohto pravidla svedčí výsledok kontroly, že v sledovanom období organizácia uzatvorila pracovný pomer s jednou zdravotne postihnutou osobou a jednou osobou národnostnej menšiny. Ostatné aspekty rôznorodosti nekontrolujeme, nakoľko okrem určitých druhov postihnutia nie sú podstatné pre výkon práce a už len samotné sledovanie týchto rôznorodostí by mohlo pôsobiť diskriminačne.

3.2. Identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi

1. Identifikácia súčasných kompetentností zamestnancov na individuálnej a organizačnej úrovni z pohľadu poznatkov, zručností a postojov a ich systematické porovnanie s potrebami organizácie.

Opis: Konáme na základe prehodnocovania a porovnávania potrieb organizácie s identifikáciou kompetentností zamestnancov z pohľadu poznatkov, zručností a postojov. Kontrolu realizujeme pri pravidelnom hodnotení zamestnancov na konci kalendárneho roka, pri zmene organizačnej štruktúry a pri príprave *Plánov práce (D6)*, kde reflektujeme výsledky hodnotenia zamestnancov.

2. Diskusia, stanovenie a komunikácia o stratégii pre rozvoj kompetentností. To zahŕňa plán vzdelávania založený na súčasných a budúcich organizačných a individuálnych potrebách kompetentnosti.

Opis: Z vízie a misie vychádzame aj pri formulácii plánu vzdelávania zamestnancov. Konáme na základe pravidelného hodnotenia zamestnancov. Manažéri so zamestnancami identifikujú kompetencie, v ktorých sa potrebujú rozvíjať. Na základe nich sa pripravuje *Plán vzdelávania zamestnancov na príslušný kalendárny rok (D7)*, ktorý schvaľuje vedenie organizácie.

3. V súlade so stratégiou, vypracovanie, odsúhlasenie a preskúmavanie plánov osobnej prípravy a rozvoja pre všetkých zamestnancov a/alebo pre tímy, berúc do úvahy dostupnosť pre zamestnancov na čiastočný úväzok, rovnako ako zamestnancov na materskej alebo rodičovskej dovolenke. Plány rozvoja osobnej kompetentnosti môžu tvoriť súčasť hodnotenia zamestnancov, ktoré dáva priestor na vzájomnú spätnú väzbu a zosúladenie očakávaní.

Opis: Organizácia začala v roku 2013 vytvárať podmienky pre zostavenie *Stratégie rozvoja zamestnancov*, predchádza tomu zostavenie Kompetenčného profilu zamestnancov. Hodnotení, prieskumov spokojnosti, či rôznych pracovných stretnutí sa zúčastňujú aj zamestnanci na čiastočný úväzok. Zamestnanci, ktorí sú na materskej alebo rodičovskej dovolenke sa zúčastňujú vzdelávacích aktivít iba v prípade záujmu.

4. Rozvíjanie manažérskych a vodcovských zručností, rovnako s manažérstvom kompetentností týkajúcich sa zamestnancov organizácie, občanov/zákazníkov a partnerov.

Opis: V oblasti rozvíjania manažérskych zručností sa sústreďujeme na výsledky pravidelného *Prieskumu spokojnosti zamestnancov (Otázka 2)*. V roku 2013 boli výsledky tohto prieskumu dôvodom na uskutočnenie vzdelávania manažérov (tréning "Koučovací prístup vo vedení ľudí" a tréning "Reštart pre manažéra alebo ako viesť seba a iných"). Počas hodnotiaceho obdobia sme na základe dotazníkového prieskumu identifikovali vodcov (formálnych aj neformálnych), identifikované boli aj zručnosti a kompetencie, ktorými by mali disponovať.

5. Vedenie a podporovanie nových zamestnancov (napr. prostredníctvom mentoringu, kaučovania, individuálnych konzultácií).

Opis: Novo prijatí zamestnanci sú povinní absolvovať adaptačný proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby noví zamestnanci ihneď po nástupe do práce získali dostatočné množstvo informácií nielen o vnútorných predpisoch, úlohách, ktoré realizujeme, ale aj o misii, vízii a hodnotách, ktoré uznávame. Počas sledovaného obdobia sa adaptačný proces uskutočnil 8-krát.

6. Podporovanie vnútornej a vonkajšej mobility zamestnancov.

Opis: Vnútorná mobilita zamestnancov sa realizuje prostredníctvom interných výziev na uvoľnené pracovné pozície a taktiež prioritným výberom zamestnancov na manažérske pozície z radov interných zamestnancov. Vnútornú mobilitu podporuje aj projektová organizačná štruktúra pre zabezpečenie úloh súvisiacich s prierezovými témami.

Vonkajšia mobilita zamestnancov sa realizuje na medzinárodnej úrovni, pričom sa jedná o krátkodobé mobility s cieľom prenosu informácií a príkladov dobrej praxe v oblasti vzdelávania a práce s mládežou z európskej úrovne na národnú úroveň. Zahraničným inštitúciám a partnerom ponúkame možnosť vykonávať krátkodobé stáže v našej organizácii. Počas sledovaného obdobia bola u nás 1 osoba zo zahraničia na dlhodobej stáži.

7. Rozvíjanie a podpora moderných metód vzdelávania (napr. využívanie multimédií, vzdelávanie pri výkone zamestnania, e – learning, využívanie spoločných médií).

Opis: Realizujeme rozvoj a podporu moderných metód vzdelávania, v rámci organizácie využívame spoločný portál na odovzdávanie informácií odborného, ale aj technického charakteru. Na základe potreby definovanej vedúcimi oddelení, po zavedení nového emailového systému, sme zabezpečili prieskum potrieb zamestnancov pri využívaní nových médií. Uskutočnilo sa interné vzdelávanie zamestnancov, s cieľom zabezpečiť efektivitu využívania týchto nástrojov.

8. Plánovanie aktivít vzdelávania a rozvoja komunikačných techník v oblasti rizika, konfliktu záujmov, manažérstva rôzností, pohlavnej orientácie a integrácie alebo etiky.

Opis: Pre zabezpečenie vzdelávania a rozvoja komunikačných techník sme v hodnotenom období zabezpečili pre zamestnancov počas pracovného stretnutia (december 2013) praktickú ukážku, na základe anonymného prieskumu, ako vnímame hodnoty [DOSTUPNOSŤ a PROFESIONALITA](#). Zámerom bolo skvalitnenie komunikačných techník zamestnancov.

9. Hodnotenie vplyvu vzdelávania a rozvojových programov na pracovisku a prenesenie obsahu kolegom vo vzťahu k nákladom aktivít pomocou monitorovania a analýz nákladov a výnosov.

Opis: Nesledujeme.

10. Preskúvanie nevyhnutnosti podporovať kariéru žien a v súlade s tým rozvíjať kariérne plány.

Opis: Po kontrole tohto aspektu v hodnotenom období sme sa rozhodli neuskutočňovať ciele podporu kariérnemu rastu žien, nakoľko pomer zamestnancov v našej organizácii je 63,9 % ženy a 36,1 % muži, a zamestnancov na manažérskych pozíciách 58,4 % ženy a 41,6 % muži.

3.3. Zapájala zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu

1. Podpora kultúry otvorenej komunikácie, dialógu a povzbudzovania tímovej práce.

Opis: Stratégia organizácie je postavená na participatívnom vedení, s cieľom stotožnenia cieľov zamestnancov s cieľmi organizácie. Realizujeme stretnutia všetkých zamestnancov 2 x ročne. Počas nich sú prezentované spoločné výsledky a stanovené plány na ďalšie obdobie. Zamestnanci majú na týchto stretnutiach v pracovných skupinách priestor vyjadrovať sa k strategickým cieľom, konkrétnym úlohám, zmenám a odporúčať nové návrhy. Každé oddelenie si už samo stanovuje čiastkové ciele smerujúce k naplneniu strategických, čo má za následok rozvoj participatívneho vedenia a zvýšenie motivácie zamestnancov v jednotlivých tímoch.

2. Aktívne vytvárať prostredie na získavanie nápadov a návrhov od zamestnancov a rozvíjanie vhodných mechanizmov (napr. schémy návrhov, pracovné skupiny, brainstorming).

Opis: Pre získavanie návrhov a nápadov od zamestnancov je vytvorených viacero možností. Na regionálnej úrovni sú to TCM s krajskou pôsobnosťou, ktoré napomáhajú k prepájaniu všetkých kľúčových hráčov na regionálnej aj národnej úrovni. V existujúcom systéme organizácia vytvára prostredie na získavanie nápadov a návrhov aj prostredníctvom pracovných skupín k prierezovým témam (stratégia inklúzie, vodcovstvo, participácia, tvorba procesov, školenie školiteľov, uznávanie neformálneho vzdelávania v práci s mládežou, kompetenčný profil).

3. Zapájanie zamestnancov a ich zástupcov (napr. odborov) do tvorby plánov, stratégií, a cieľov, navrhovania procesov a do identifikácie a implementácie zlepšovacích aktivít/činností.

Opis: Zamestnanci sa zapájajú do tvorby, prehodnocovania a implementácie cieľov, aktivít a procesov organizácie prostredníctvom vyššie spomínaných pracovných skupín, všetci majú zároveň priestor na pripomienkovanie návrhov strategických dokumentov. Vedúci oddelení vyzývajú zamestnancov, aby sa zapojili do podávania inovatívnych návrhov, čo podporilo vedenie organizácie (december 2013). K tejto oblasti vydá usmernenie v januári 2014.

4. Hľadanie konsenzu medzi manažérmi/predstavenými a zamestnancami pri určovaní cieľov a spôsoboch merania dosiahnutia cieľa.

Opis: Hľadanie konsenzu realizujeme prostredníctvom rovnakých nástrojov ako sú uvedené v podkritériu 3.3. bod 3, formou stretnutí zamestnancov a formou elektronického pripomienkovania návrhov niektorých strategických dokumentov. Spokojnosť zamestnancov so zapojením do vytvárania strategických dokumentov organizácie kontrolujeme v *Prieskume spokojnosti zamestnancov (Otázka 1.2.)*.

5. Pravidelné vykonávanie prieskumov spokojnosti zamestnancov, publikovanie/zverejňovanie ich vyhodnotení a poskytovanie spätnej väzby k ich výsledkom/zhrnutiam/interpretáciám/zlepšovacím činnostiam.

Opis: *Prieskum spokojnosti zamestnancov* sa realizuje 1x ročne. Výsledky sú interpretované na porade vedenia, z ktorej zápis je dostupný všetkým zamestnancom. Vedenie prijíma konkrétne návrhy na nápravu k najakútnejším zisteniam. Ako príklad môžeme uviesť, že v roku 2013 uviedli zamestnanci nedostatočnú spokojnosť s tým, ako organizácia zabezpečuje ochranu životného prostredia. Vedenie organizácie sa rozhodlo podporiť iniciatívu zamestnancov v tejto oblasti a očakáva od zamestnancov inovatívne návrhy a nápady na zlepšenie tejto oblasti.

6. Zabezpečenie možnosti pre zamestnancov poskytnúť spätnú väzbu svojim priamym manažérom/riaditeľom o kvalite ich riadenia.

Opis: Spätnú väzbu svojim nadriadeným poskytujú zamestnanci počas pravidelného hodnotenia zamestnancov a pravidelného *Prieskumu spokojnosti zamestnancov (Otázka 3.7.)* V hodnotenom

období pracovní skupina k strategii vodcovstva zadefinovala potrebu efektívnejšieho hodnotenia formálnych vodcov. Nimi navrhnutý systém bol prijatý vedením a hodnotenie prostredníctvom tohto systému prebehlo v roku 2013 prvý krát.

7. Zabezpečenie vhodných pracovných podmienok v rámci celej organizácie, vrátane starostlivosti o zdravie a požiadaviek na bezpečnosť.

Opis: Organizácia zabezpečuje zamestnancom vhodné pracovné podmienky, vrátane starostlivosti o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, v zmysle platnej legislatívy. Spokojnosť zamestnancov s touto oblasťou pravidelne kontrolujeme v *Prieskume spokojnosti zamestnancov (Otázka 4)* a vykonávame opatrenia na základe výsledkov.

8. Zabezpečenie primeraných podmienok na dosiahnutie vhodného vyváženia práce a osobného života zamestnancov (napr. možnosť prispôsobenia pracovného času), rovnako ako venovanie pozornosti potrebe zamestnancov na čiastočný úväzok, zamestnancom na materskej a rodičovskej dovolenke mať prístup k relevantným informáciám a zapojiť sa do vhodných organizačných záležitostí a vzdelávania.

Opis: Organizácia sa zaoberá aj primeranými podmienkami na vyváženie práce a osobného života, napr. formou pružného pracovného času, ohraničeného časového rámca pre výkon práce. Spokojnosť zamestnancov s touto oblasťou kontroluje v *Prieskume spokojnosti zamestnancov (Otázka 4.6.)* a vykonáva opatrenia na základe výsledkov. Príkladom sú závery z prieskumu v roku 2011, ktoré zachytili potrebu posunu pevného pracovného času o pol hodinu dozadu, čo organizácia akceptovala zmenou v roku 2012. Následný prieskum v roku 2012 ukázal, že táto zmena nebola efektívna a v roku 2013 bol pružný pracovný čas vrátený na pôvodnú hodinu.

9. Starostlivosť hlavne o potreby spoločensky znevýhodnených ľudí a ľudí so zdravotným postihnutím.

Opis: V sledovanom období zamestnávala organizácia 2 osoby so zdravotným postihnutím, ktoré pracovali na technicko-prevádzkových pozíciách, 1 osoba s telesným obmedzením mala špeciálne upravené pracovné miesto a 1 osoba s poruchami reči a sluchu mala úlohy a požiadavky tlmočené prostredníctvom spolupráce s rodinnými príslušníkmi. Od mája 2013 organizácia zamestnáva na plný pracovný úväzok 1 zamestnanca so zdravotným postihnutím.

10. Poskytovanie adaptačných schém a metód oceňovania zamestnancov nefinančným spôsobom (napr. plánovaním a preskúmaním benefitov pre zamestnancov a podporovaním ich spoločenských a športových aktivít zameraných na zdravie a osobný prospech zamestnancov).

Opis: Organizácia prijala **Sociálny program (D8)**, prostredníctvom ktorého poskytuje benefity zamestnancom na základe ich záujmu. Informácie sú zamestnancom verejne dostupné. Organizácia poskytuje rôzne benefity svojim zamestnancom aj na základe ich výberu a preferencií (vychádzame na základe výstupov z *prieskumu spokojnosti zamestnancov*) a možností organizácie (adaptačný proces, oceňovanie zamestnancov, plán vzdelávania zamestnancov, spoločenské aktivity). Spokojnosť zamestnancov s benefitmi zisťujeme na základe *prieskumu spokojnosti zamestnancov* a vykonávame opatrenia na základe výsledkov.

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Silné stránky:

- Zavádzanie nových informačných systémov pre zefektívnenie výkonnosti zamestnancov
- Sieť partnerov pôsobiacich v regiónoch SR
- Podpora elektronickej komunikácie a elektronizácie činností

Oblasti na zlepšovanie:

- Marketing organizácie – popis produktov, ktoré organizácia ponúka partnerom
- Realizovať benchmarking s organizácia pôsobiacimi vo verejnom sektore

Dôkazy:

4.1.

(D1) Zmluva uložená v príručnej registratúre na Oddelení organizačných činností v písomnej forme

(D2) Intranet/Oznamy

(D3) Intranet/Smernice/2005/SM-1-2005/Smernica o finančnom riadení a finančnej kontrole

(D4) Intranet/Centrum dokumentov/Dokumenty ROR (spoločné)/Manuály a tlačivá/stáž

4.2.

(D5) Intranet/Záznam zo stretnutí

4.3.

(D6) Dôkazy o finančných vyúčtovaniach a prehľadoch sa nachádzajú v agende Odboru financií, verejného rozpočtu a VO, v agende NA MvA/Finančné reporty a v agende finančného manažéra

(D7) Intranet/Interné dokumenty/K IUVENTE/Organizačný poriadok, článok 4

4.4.

(D8) Intranet/Portál/Pracovná cesta/Tuzemská zoznam

(D9) Intranet/Interné dokumenty/K IUVENTE/Registratúrny poriadok

(D10) Intranet/Zápisnice z PV

(D11) Intranet/Kalendár akcií

4.5.

(D12) Zmluva s providerom/Agenda sekretariátu GR.

4.6.

(D13) Intranet/Portál/Rezervácia miestnosti

(D14) Intranet/Interné dokumenty/Príručka CO

(D15) Intranet/Smernice/2013/Smernica 1-2013

(D16) Intranet/Smernice/SM 1-2010/ O poskytovaní priestorov iným subjektom

(D17) Intranet/Interné dokumenty/Pre zamestnancov/Komisie (výberová)

Subkritérium	Bodové hodnotenie
4.1.	45,11
4.2.	60,63
4.3.	35,00
4.4.	47,86
4.5.	41,25
4.6.	51,43
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	46,88

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Hodnotenie: Zvážte, čo organizácia robí, aby:

4.1. Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami

1. Identifikácia súkromných, občianskych kľúčových partnerov a kľúčových partnerov z verejného sektora a definovanie vzájomného vzťahu (napr. odberateľ – poskytovateľ, dodávateľ, spolutorca, doplnkový/náhradný poskytovateľ produktu, vlastník, zakladateľ, atď.).

Opis: Organizácia, v rámci SWOT analýzy, redefinovala v roku 2013 partnerstvá s relevantnými organizáciami (oproti rozdeleniu zo samohodnotiacej správy z roku 2012) nasledovne:

- a) Zriaďovateľ (ale aj iné politické štruktúry a orgány štátnej správy)
- **Ministerstvo školstva, vedy výskumu a športu SR** – zadávateľ úloh, schvaľuje PHÚ na príslušný rok, sumarizujúci úlohy organizácie vo všetkých oblastiach. Takto stanovené úlohy sú predmetom kontraktov, kde sú definované ciele a výstupy úloh.
 - **Európska komisia** – zadávateľ úlohy administrácie komunitárneho programu Európskej únie Mládež v akcii a projektu Eurodesk so stanovením merateľných ukazovateľov v rámci uzavretej zmluvy (**D1**).
- b) Zákazníci/cieľové skupiny (prijímatelia služieb)
- Mladí vedúci, mládežnícki vedúci, pracovníci s mládežou
 - Školitelia v rámci vzdelávacích/školiacich aktivít.
- c) Partneri
- Média, zamestnávateľia, vzdelávacie inštitúcie (vysoké školy, stredné školy, základné školy), krajské školské úrady, výskumníci, znalostné centrá (SALTO), partnerské Národné agentúry programu Mládež v akcii, členovia medzirezortnej pracovnej skupiny, ZMOS, ÚMS, pracovníci samospráv na lokálnej a regionálnej úrovni, iné orgány štátnej správy, iné rezortné organizácie a inštitúcie, nadácie a neziskové organizácie, s ktorými organizácia realizuje spoločné projekty a aktivity zamerané na konkrétnu tému alebo oblasť, napr. v rámci siete donorov, siete ľudských práv, sieť výskumníkov. Zvyčajne sú oslovení písomne a prizývaní ku spolupráci na projektoch/témach.
- d) Iné zahraničné inštitúty mládeže
- V rokoch 2011 – 2013 spolupracovala organizácia s NIDM – Národní institut mládeže v Českej republike a tiež s Českou národnou agentúrou (ČNA Mládež v akcii – spoluorganizátor konferencie Fórum inovatívneho učenia 2013).

e) Významní dodávateľia tovarov a služieb

Organizácia/firma/inštitúcia	Forma spolupráce	Výstup
Štátna pokladnica	Zabezpečenie finančných procesov	Realizácia úhrad
DATACENTRUM	Zabezpečenie technických služieb pre Štátnu pokladnicu	Informačný systém o čerpaní rozpočtu
SOFTIP	Zaučtovanie financií	Komplexný účtovný systém
Alejtech	Práca týkajúca sa webu (úpravy, správa web. Stránok a a prevádzka) Spoločný webový verejný priestor	Webová stránka, pod ktorou je viacero podstránok pre konkrétne typy projektov: MvA, KomPrax,

	pre potreby MvA	olympiády, Eurodesk, Výskum mládeže, ICHO, Praktik
Datatip Košice	Spravovanie portálu porta .iuventa.sk (pod portálom je intranet Technická podpora, návrhy, úpravy,	Portál iuventa.sk (intranet) – verejný pre interné účely zamestnancov
IServices (Bratislava)	Outsourcing IT služieb	Funkcionalita siete a technická prevádzka organizácie
Mobilní operátori (Orange, T-COM)	Zabezpečenie mobilnej komunikácie	40 čísel Orange, 3 čísla T-Mobile prevádzka hlasovej komunikácie T-COM, mobilná hlasová komunikácia Orange
Firma REVIX	Strážna služba	Stráženie objektu na Búdkovej 2
EDENRED SLOVAKIA	Zabezpečenie stravovania zamestnancov	Stravné poukážky
Advokátska kancelária Tomáš Kušnir	Poskytovanie právnych služieb	Konzultácie, vymáhanie pohľadávok, zastupovanie v súdnych sporoch
Datasoft	Ochrana osobných údajov a informačnej bezpečnosti	Súlad s platnou legislatívou

Poskytujú tovary a služby pre zabezpečenie základných činností organizácie ktoré sú pre realizáciu podujatí a prevádzku nevyhnutné. Spolupráca s týmito partnermi je uzatváraná viacerými formami (Zmluva o dielo, Mandátna zmluva), alebo upravená objednávkou a faktúrou, v niektorých prípadoch, ak sa využívanie služby alebo tovaru opakuje, je vzťah upravený Zmluvou o zabezpečení služieb na konkrétne obdobie. Zoznam všetkých dodávateľov tovarov a služieb, v členení podľa kategórií, je prístupný pre interných zamestnancov na intranete, pre verejnosť na [centrálom registri zmlúv](#). Z zoznam objednávok a faktúr na [internetovej stránke](#).

V rámci plnenia zákonných povinností organizácia spolupracuje aj s nasledovnými inštitúciami, ako Daňový úrad, Sociálna poisťovňa a zdravotné poisťovne, Kontrolné a riadiace orgány pre národné projekty ESF.

f) Verejnosť

Organizácia poskytuje služby aj pre širokú verejnosť, konkrétne prenájom priestorov, možnosť využívať plaváreň alebo saunu. Informácie o týchto službách sú prístupné na internete v sekcii [Služby pre verejnosť](#).

2. Uzatvorenie a manažérstvo vhodných partnerských zmlúv berúc do úvahy rozličné aspekty spoločenskej zodpovednosti, ako sú spoločensko-ekonomické a environmentálne vplyvy poskytovaných služieb a produktov.

Opis: Zmluvy s partnerskými organizáciami sú uzatvárané na zabezpečovanie služieb v oblasti podpory práce s mládežou, poskytovanie základných technických a finančných služieb, na školiťské aktivity, expertné posudky, poskytovanie priestorov, zabezpečenie plnenia úloh v regiónoch, podporu technického zázemia, zvýšenie informovanosti a spolupráce všetkých cieľových skupín a poskytovanie finančných dotácií.

S partnermi s ktorými organizácia pracuje v konkrétnych projektoch uzatvára zmluvy o spolupráci. V roku 2013 iniciovala kampaň uznávania neformálneho vzdelávania v práci s mládežou a vytvorila partnerstvá s viacerými zainteresovanými stranami. V júni 2013 bol podpísaný dokument [Deklarácia](#) o uznávaní prínosu neformálneho vzdelávania v práci s mládežou, ktorú svojim podpisom podporili zástupcovia ústredných orgánov štátnej správy, regionálnej a miestnej samosprávy, organizácií verejnej správy, mimovládnych organizácií a zamestnávateľov.

3. Stimulovanie a organizovanie partnerstiev so špecifickými úlohami, rozvoj a zavádzanie spoločných projektov s inými organizáciami verejného sektora patriacimi do rovnakej oblasti/reťaze politickej línie a rozličných inštitucionálnych úrovní.

Opis: Organizácia spolupracuje dlhodobo s rôznymi partnermi, ako sú Rada mládeže Slovenska (konzultácie, poradenstvo), Asociácia centier voľného času (legislatíva), Úrad vlády SR (téma ľudských práv a Európsky rok dobrovoľníctva 2011), Zastúpenie Európskej komisie na Slovensku (Deň Európy, Európsky týždeň mládeže), CARDO (téma dobrovoľníctvo), ZMOS (spolupráca pri zabezpečovaní podpory miestnych politík voči mládeži, školenia, účasť vo výberových komisiách). V roku 2013 bola v rámci Akčného plánu zlepšovania (ďalej len „APZ“) realizovaná úloha s názvom *Vyhodnocovanie dodržiavania záväzkov v porovnaní kvality, obsahu a finančnej efektivity (D2)*, ktorej cieľom bolo posúdiť obsah a finančnú efektívnosť. Vo vybranej vzorke zmlúv boli analyzované predpoklady pre partnerstvá, preukazovanie výkonnosti dodávateľov voči organizácii a sledovanie spokojnosti organizácie s poskytnutými službami.

V nadväznosti na partnerstvá vytvorené v rámci Deklarácie organizácia pokračuje vo vytváraní ďalších partnerských iniciatív (oceňovanie stredných škôl podporujúcich neformálne vzdelávanie, účasť na podujatiach partnerov napr.: ProfesiaDays, Burzy práce, Aktivita zvyšuje úspech days, porady riaditeľov škôl a ich zriaďovateľov, konferencie neziskových organizácií).

4. Pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie implementácie a výsledkov partnerstiev.

Opis: Kontrolu obsahového plnenia zmlúv (všetkých foriem) zabezpečuje oddelenie, ktoré uzatvorenie zmluvy iniciovalo. Predbežnú a priebežnú finančnú kontrolu zmlúv a dohôd zabezpečuje Odbor financií, rozpočtu a verejného obstarávania, ktoré spracúva všetky účtovné podklady súvisiace splnením zmlúv. Finančné plnenie jednotlivých zmlúv prechádza viacstupňovou finančnou kontrolou a celý proces je upravený *smernicou (D3)*. Zabezpečenie súladu uzatvorených partnerstiev organizácie so strategickými cieľmi sleduje oddelenie, ktoré zmluvu iniciovalo a vyhodnocuje počas spoločných stretnutí väčšinou ústnou formou.

5. Identifikovanie potreby uzatvárania dlhodobých verejných a súkromných spolu partnerstiev (PPP) a ich primerané rozvíjanie.

Opis: Organizácia neuzatvára písomne takéto partnerstvá. Koordinuje však stretávanie sa siete donorov (Nadačný fond Telecom pri Nadácii Pontis, Nadácia Pontis, Nadácia otvorenej spoločnosti, Nadácia Provida, Profesia, TRIXIMA, AM-CHAM, Tesco nadácia, Nadácia VÚB, Nadácia Orange, Amnesty International) a konkrétny zamestnanec spolupracuje na projektoch členov siete (v hodnotiacich a výberových komisiách, spolupráca pri príprave inovatívnych vzdelávacích programov, výmena know how a spolupráca pri realizácii konferencií a seminárov).

6. Definovanie zodpovedností každej strany v manažérstve partnerstiev vrátane riadenia, rovnako ako hodnotenia a preskúmania.

Opis: Zodpovednosti zmluvných strán sú definované zmluvami. Za ich plnenie zodpovedá príslušný odbor/zamestnanec, ktorý zároveň kontroluje mieru plnenia záväzkov zmluvných strán. Ak je plnenie obsahu zmluvy podmienené finančným plnením, je finančná čiastka uhradená až po splnení všetkých podmienok. Všetky zmluvy a dohody sú zverejnené v [centrálnom registri zmlúv](#).

7. Zvyšovanie organizačnej kapacity rozvíjaním možností pracovných umiestnení.

Opis: Organizácia poskytuje možnosť vykonávať stáž, alebo brigádu študentom alebo pracovníkom s mládežou z regiónov SR. Organizácia má vypracovaný *system pre prijímanie stážistov (D4)*. System stáží je najviac využívaný v programe MvA, kde majú regionálni konzultanti možnosť absolvovať 5 dní v roku stáž v NA MvA.

Zvyšovanie organizačnej kapacity súvisí aj s administrovaním NP KomPrax a NP Praktik, v rámci ktorých sa vytvorili nové pracovné príležitosti.

8. Výmena dobrej praxe s partnermi a využívanie bench learningu a benchmarkingu.

Opis: V tejto oblasti boli doteraz organizované stretnutia so zástupcami českého Národného inštitutu detí a mládeže a českej NA MvA, kde bol priestor na vzájomné porovnávanie sa a výmenu príkladov dobrej praxe. Cielene sa však táto oblasť nesledovala a neexistujú písomné

dôkazy. V roku 2013 uzatvorila IUVENTA partnerskú zmluvu so Slovenskou implementačnou agentúrou, ktorej cieľom je porovnávanie sa a vzájomné učenie sa v oblasti manažérstva kvality. Zmluva bude prvý krát vyhodnotená v roku 2014. Iné dlhodobé partnerské zmluvy s cieľom porovnávania sa, organizácia neuzatvorila.

9. Výber poskytovateľov so spoločensky zodpovedným profilom vo verejnom obstarávaní.

Opis: Pri výbere poskytovateľov služieb alebo dodávateľov tovarov postupuje organizácia v súlade so Zákonom č. 25/2006 o verejnom obstarávaní. Podmienky súťaží definuje tak, aby výber dodávateľov/poskytovateľov bol hospodárny, efektívny a transparentný. Základom pre výberov dodávateľov sú kritéria na vyhodnotenie ponúk. Organizácia definuje kritéria na hodnotenie ponúk v nadväznosti na zvolený postup verejného obstarávania. Na základe predmetov zákaziek, ktoré organizácia obstaráva, najčastejšie zvolenými kritériami na hodnotenie ponúk sú najnižšia cena alebo ekonomicky najvýhodnejšia ponuka.

4.2. Vytvárala a implementovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi

1. Zabezpečovanie proaktívnej informačnej politiky (napr. o tom, ako organizácia funguje, o právomoci verejných orgánov, o štruktúre a procesoch organizácie, atď.).

Opis: Organizácia kladie dôraz na realizáciu aktívnej informačnej politiky, ktorá sa prelína procesmi *Interná a externá komunikácia a Propagácie organizácie*. Dokumentuje to aj vznik Oddelenia vzťahov s verejnosťou v roku 2011, ktoré zodpovedá za aktívnu spoluprácu s médiami, prezentuje činnosť širokej verejnosti, podporuje informovanosť o aktivitách formou vydávania tlačových správ, newsletterov, zvolávaním príležitostných tlačových konferencií k novým projektom a aktuálnym podujatiam a cielene šíri informácie o novej legislatíve zainteresovaným stranám. Informuje o spolupráci s európskymi partnermi a prezentuje nové spoločné projekty. Smerom k verejnosti sa organizácia prezentuje aj prostredníctvom internetovej stránky a podstránok. Na podporu informovanosti využíva organizácia sociálnu sieť Facebook, kde pravidelne upozorňuje na novinky a udalosti, ktoré sú zverejňované na stránke alebo ktoré organizácia plánuje uskutočniť. Pre podporu informačnej politiky realizuje konferencie, semináre a tematické stretnutia k projektom (**Strategický cieľ 1**).

2. Aktívne povzbudzovanie občanov/zákazníkov k organizovaniu sa, vyjadreniu svojich potrieb a požiadaviek a podpore partnerstiev s občanmi, zástupcami občianskych skupín a spoločenskými organizáciami.

Opis: Organizácia dlhodobo spolupracuje so subjektami, ktoré sú aktívne v téme Participácia, metodicky podporuje vznik a fungovanie žiackych školských rád a študentských a detských parlamentov. Raz ročne realizuje ich stretnutie za účasti miestnych autorít a tútorov s cieľom vytvárať podmienky na vzájomnú spoluprácu a výmenu dobrých príkladov z praxe. Túto oblasť podporuje aj metodicky vydávaním publikácií. V rámci grantového programu Mládež v akcii organizácia aktívne zapája realizátorov projektov do hodnotiaceho procesu (každoročné hodnotiace stretnutie KAMBEK), monitoruje priebeh podporených projektov, reflektuje na odporúčania účastníkov školiacich aktivít (hodnotiace dotazníky), na základe ktorých organizácia nastavuje relevantné podporné opatrenia (metodiky, školiace aktivity, informácie...). Organizácia je zapojená do medzinárodného výskumu RAY, ktorého cieľom je sledovanie dopadu účasti v grantovom programe na rozvoj osobnosti mladého človeka. V roku 2013 organizácia iniciovala stretnutie donorov v oblasti mládeže s cieľom získať informácie o mládeži na Slovensku pre rozvoj existujúcich [donorských programov](#) (externý newsletter).

3. Podpora zapojenia občanov/zákazníkov a ich zástupcov do vecí verejných a ich aktívnej účasti na procesoch rozhodovania organizácie (spolutvorenie a spolurozhodovanie), napr. prostredníctvom konzultačných skupín, zoznamov, prieskumov verejnej mienky, krúžkov kvality.

Opis: Organizácia v súčasnosti spolupracuje na viac ako 12 horizontálnych témach, tieto sú koordinované vytvorených TCM v jednotlivých regiónoch Slovenska. Nadväzujú na závery

Regionálnych okrúhlych stolov, ktoré boli rozbehnuté v roku 2011 a venovali sa regionálnej politike mládeže (stretnutie zástupcov 3 sektorov – organizácie pracujúce s mládežou, samosprávy, zamestnávateľia), pri ktorých sa diskutovalo sa o tom, čo je aktuálne pre mladých ľudí v danom regióne, aké sú ich potreby a výzvy. Pre plnenie úloh vznikli nasledovné regionálne skupiny:

- [Sieť regionálnych konzultantov](#) pre program Mládež v akcii – pre Trnavský, Nitriansky, Trenčiansky, Žilinský, Banskobystrický, pre západné oblasti Prešovského kraja, pre východné oblasti Prešovského kraja, pre západné oblasti Košického kraja, pre východné oblasti Košického kraja a samostatný konzultant pre rómsku menšinu.
- [Regionálni spolupracovníci](#) pre oblasť zabezpečenia predmetových olympiád a postupových súťaží a projektov pre školy.
- Tím externých školiteľov pre program Mládež v akcii, NP KomPrax a niektoré horizontálne témy.
- Experti spolupracujúci v oblasti výskumu a uznávania neformálneho vzdelávania.

Organizácia iniciuje od roku 2011 raz ročne stretávanie zástupcov samosprávnych krajov s cieľom prípravy Akčných plánov mládežníckej politiky v regiónoch (**Strategický cieľ 2**). Podporuje tak proces zapojenia ľudí zodpovedných za mládežnícku politiku na úrovni regiónov do vecí verejných. V roku 2013 boli organizované regionálne stretnutia k Stratégii pre prácu s mládežou na roky 2014-2020. Návrh dokumentu [Stratégia SR pre mládež](#) vznikol ako výsledok práce 9 pracovných skupín, kde bolo nominovaných takmer 150 zástupcov štátnej správy, samosprávy, mimovládneho sektora, politiky a výskumu (**Strategický cieľ 4**).

4. Zabezpečenie rámcov pre aktívne vyhľadávanie myšlienok, návrhov a sťažností občanov/zákazníkov a ich zhromažďovania primeraným spôsobom (napr. zoznamy, konzultačné skupiny, dotazníky, schránky sťažností, prieskumy verejnej mienky a pod.). Analyzovanie a preskúmavanie týchto informácií a rozširovanie výsledkov.

Opis: Organizácia sa zaoberá požiadavkami a sťažnosťami zo strany verejnosti, ktoré eviduje Oddelenie vzťahov s verejnosťou v spolupráci s kontrolórom/audítorm organizácie. Prieskum verejnej mienky v sledovanom období organizácia neuskutočnila. Od roku 2011 eviduje okrem sťažností aj pochvaly. V rokoch 2011-2013 sa celkovo jednalo o 16 pochvalných listov od rôznych organizácií a inštitúcií štátnej a verejnej správy. V budovách nie sú umiestnené schránky sťažností. Názormi a pripomienkami od verejnosti sa zaoberáme a pripravujeme kvalifikované odpovede. Prehľad o sťažnostiach a podnetoch je v Kritériu 9. 2.

5. Zabezpečenie transparentnosti fungovania organizácie, ako aj jej procesov rozhodovania (napr. uverejňovaním výročných správ, organizovaním tlačových konferencií a aktualizovaním informácií na internete).

Opis: Organizácia uznáva a podporuje transparentnosť v činnostiach aj v rozhodovaní:

- Pravidelne od roku 2004 zverejňuje na stránke www.iuventa.sk Výročné správy v rozšírenej, ale aj v skrátenej populárnej forme
- Zúčastňuje sa na verejnom odpočte činností organizácií v štátnej a verejnej správe organizovanej zriaďovateľom (každoročne v máji).
- Organizuje priebežne tlačové konferencie, na ktoré prizýva lokálne i celoplošné médiá
- Aktualizuje informácie na internete v sekcii „novinky“.
- Vydáva elektronický newsletter, ktorý je pravidelne zasielaný 1x mesačne organizáciám a subjektom pracujúcim s mládežou ale aj interne v rámci organizácie.
- Oslovuje mladých ľudí prostredníctvom Facebooku a informuje o aktualitách organizácie, termínoch školení, zaujímavostiach a novinkách.

V rámci administrácie programov finančnej podpory ADAM a MvA zverejňuje na svojich stránkach po zasadnutiach výberových komisií informácie o podpore alebo zamietnutí žiadostí o finančný príspevok.

6. Definovanie a odsúhlasenie spôsobov ako rozvíjať úlohu občana/zákazníka ako spolutvorcu služieb (napr. v kontexte manažérstva odpadov) ako spoluhodnotiteľa (napr. prostredníctvom systematického merania spokojnosti).

Opis: V roku 2012 organizácia prijala v rámci APZ úlohu *Zisťovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán*. Prvý zber údajov uskutočnila v roku 2012, druhý zber údajov, s rozšírením na nové cieľové skupiny, v roku 2013. Závery a odporúčania boli prezentované na porade vedenia a prijaté boli opatrenia. Organizácia bude v tejto úlohe pokračovať aj naďalej.

7. Vytváranie efektívneho manažérstva očakávaní vysvetľovaním zákazníkom, aké služby môže očakávať, vrátane počtu indikátorov kvality – prostredníctvom charty občanov.

Opis: O službách a projektoch, ktoré organizácia ponúka zákazníkom, informuje najmä prostredníctvom internetu, kde sú dostupné všetky potrebné informácie o realizovaných, ako aj plánovaných aktivitách. Organizácia rešpektuje chartu práv občanov EÚ, slobodný prístup k informáciám, ochranu osobných údajov, dôstojnosť pri komunikácii so zainteresovanými stranami, práva a potreby znevýhodnených skupín a multikulturalitu. Podporuje zamestnancov, aby komunikovali so zákazníkmi ústretovo, berúc do úvahy hodnoty, ktoré organizácia uznáva. Komunikáciu so ZS overujeme, dôkazom je kontrola správnosti telefonovania, ktorú vodcovia organizácie iniciovali v decembri 2013 a výsledky, aj s príkladmi, boli prezentované na koncoročnej porade zamestnancov. Ukážka je prístupná iba zamestnancom organizácie.

8. S cieľom zaistiť s občanom/zákazníkom efektívne partnerstvo, zabezpečiť aktualizovanú informáciu o tom, ako sa vyvíja individuálne a spoločenské správanie občanov/zákazníkov tak, aby bolo možné zaviesť procesy konzultácií a iné služby.

Opis: Organizácia zverejnila výzvy na realizáciu výskumných projektov zameraných na nové trendy mládežníckej politiky, do ktorých sa mohli zapojiť výskumníci, ale aj organizácie a inštitúcie. Výskumy boli realizované v rokoch 2011 – 2013, týkali sa problematiky mládeže a [závery z výskumov](#) sú prístupné širokej verejnosti. V roku 2013 organizácia koordinovala prípravu nového programu finančnej podpory pre mladých ľudí na roky 2014-2020, v rámci ktorých zohľadnila aj závery z výskumov. Pravidelne sú poskytované informácie a konzultácie k projektovým zámerom (D5), seminárnym a diplomovým prácam študentov.

4.3. Riadila finančné zdroje

1. Zosúladenie finančného manažérstva so strategickými cieľmi účinným, efektívnym a ekonomickým spôsobom.

Opis: Pri zostavení finančného rozpočtu na konkrétny kalendárny rok vychádza organizácia zo sumy schválenej v rozpočte a definovanej v kontraktach. Manažovanie financií a zosúladenie so strategickými cieľmi je zabezpečované prostredníctvom zamestnancov odboru financií, rozpočtu a verejného obstarávania. Organizácia má účelovo viazane finančné prostriedky na administráciu programov *Mládež v akcii*, Eurodesk, [koordináciu predmetových olympiád](#) a postupových súťaží, medzinárodných súťaží, [NP KomPrax](#) a [NP Praktik](#).

2. Analyzovanie rizík a príležitostí finančných rozhodnutí.

Opis: Za analyzovanie rizík finančných rozhodnutí zodpovedný finančný manažér organizácie spolu s generálnym riaditeľom organizácie. Vykonávajú opatrenia pri vzniknutých problémoch.

3. Zabezpečenie finančnej a rozpočtovej transparentnosti.

Opis: Pridelené finančné prostriedky využíva organizácia účelne a hospodárne a ich použitie sleduje v účtovnej evidencii. Prostriedky štátneho rozpočtu vedie na bankovom účte v súlade so zákonom č. 291/2002 Z.z. o štátnej pokladnici. Predbežná finančná kontrola je zabezpečená podľa §9 Zákona 502/2001 Z.z. už pri zadávaní objednávky. Čerpanie rozpočtu, ale aj celkové hospodárenie organizácie je zverejnené vo Výročnej správe a je prezentované aj na verejných odpočtoch, ktoré sú prístupné aj širokej verejnosti. Pre hospodárne využívanie finančných prostriedkov organizácia zverejňuje výzvy na [verejnú obstarávanie](#) tovarov a služieb.

4. Zabezpečenie nákladovo účinného, efektívneho a ekonomického manažérstva finančných

zdrojov využívaním efektívnych finančno-nákladových účtovných a kontrolingových systémov.

Opis: Počas roka sú tematicky vykonávané interné kontroly zamerané na nastavené procesy (napr. pri manažovaní grantových programov) a na efektívne využívanie finančných prostriedkov. Zistené nedostatky sú zachytené v správach z kontrol a komunikované s príslušným vedúcim oddelenia alebo riaditeľom odborov. Spoločne s vedením organizácie sa nastavuje spôsob a časový horizont odstránenia zistených nedostatkov. Organizácia podobne pristupuje aj k zisteniam od externých kontrolných orgánov. Plnenie prijatých opatrení je písomne sledované v zápisoch z porád vedenia.

5. Zavedenie inovačných systémov rozpočtového a nákladového plánovania (napr. viacročné rozpočty, programové/projektové rozpočtovanie, rozpočty na energie, rozpočty na zabezpečovanie rodovej/sexuálnej rovnosti).

Opis: Organizácia predkladá prehľady o dodržiavaní čerpania rozpočtu vo štvrtročných finančných výkazoch ministerstvu. NA MvA spracúva štvrtročné finančné reporty. Kancelária NP KomPrax a NP Praktik zúčtováva na mesačnej báze vyčerpané finančné prostriedky riadiacemu orgánu (D6). Odbor financií, rozpočtu a verejného obstarávania sleduje jednotkové náklady podľa stredísk (projektov) a kontroluje označenie nákladov číselnými kódmi. Organizácia rešpektuje zavedenie viacročného rozpočtovania financií na konkrétne projekty.

6. Delegovanie a decentralizácia finančných zodpovedností a ich vyváženie s centrálnym kontrolingom.

Opis: Finančná zodpovednosť je decentralizovaná (delegovaná) na úroveň riaditeľov odborov a vedúcich oddelení, v súlade s Organizačným poriadkom (D7). Viacstupňová finančná kontrola je zabezpečovaná v súlade s vnútornou Smernicou o finančnej kontrole.

7. Finančné riadenie založené na analýze nákladov/výnosov, udržateľnosti a etiky.

Opis: Činnosť organizácie je posudzovaná podľa nákladov a výnosov. Od 1.1.2008 prešla organizácia na aktuálne účtovanie v rámci zjednotenia účtovníctva štátu a samosprávy podľa princípov medzinárodných účtovných štandardov pre verejný sektor. Pri sledovaní nákladov a výnosov sa organizácia riadi zákonom o účtovníctve, zákonom o DPH, zákonom o dani z príjmu, zákonom o rozpočtových pravidlách, pokynmi a usmerneniami ministerstva.

8. Začlenenie údajov nefinančnej výkonnosti do rozpočtových dokumentov, ako sú informácie o cieľoch výstupov a dôsledkov.

Opis: Predbežná finančná kontrola sa uskutočňuje pre všetky finančné operácie v zmysle zákona č. 502/2001 riaditeľmi odborov, vedúcimi oddelení a zamestnancami odboru financií, rozpočtu a verejného obstarávania zodpovednými za rozpočet. Súhlas s výdavkami je potvrdený podpisom na žiadanke/objednávke alebo inom platnom doklade prostredníctvom intranetu. Priebežnú kontrolu dodržiavania postupu pri finančných operáciách vykonáva, na základe poverenia generálneho riaditeľa, kontrolór organizácie. Opatrenia a následné finančné kontroly vykonáva kontrolór/auditor na základe plánu kontrol na príslušný rok. Následné finančné kontroly vykonáva aj ministerstvo - odbor kontroly, prípadne kontrolné skupiny Ministerstva financií.

4.4. Riadila svoje informácie a poznatky

1. Tvorba systémov pre manažérstvo, uchovávanie a vyhodnocovanie informácií a poznatkov v organizácii v súlade so strategickými a operatívnymi/prevádzkovými cieľmi.

Opis: Zamestnanci organizácie zdieľajú spoločný elektronický priestor (sieťový disk – Public X). Organizácia zaviedla novú štruktúru spoločného sieťového disku v roku 2012. Sú v ňom uložené všetky dôležité materiály (rozpracované aj finálne verzie). Po ukončení roka sa v jednotlivých priečiňkoch odstraňujú pracovné verzie dokumentov, tieto priečiňky sa zálohujú na CD a ukladajú sa do knižnice, kde sú podľa potreby dostupné zamestnancom. Finálne verzie dokumentov, ktoré sa budú ďalej využívať sa ukladajú na intranet do časti Centrum dokumentov/Finálne verzie (ide väčšinou o koncepčné materiály, legislatívu a vlastné

publikácie). Dôležité informácie sú získavané aj počas služobných ciest (domácich aj zahraničných). Od roku 2012 je súčasťou tuzemských služobných ciest aj priložená správa ako pri zahraničných služobných cestách. Správy zo zahraničných pracovných ciest sú zverejňované na stránke ministerstva, správy z tuzemských pracovných ciest sú zverejňované na intranete (**D8**). Informácie zo zahraničných pracovných ciest sú zapracované do vnútorného a vonkajšieho newslettera, ktorý je distribuovaný 1x mesačne. Dokumenty a materiály v tlačenej podobe získané na služobných cestách sú zaradené do knižnice. Materiály, ktoré je nutné zachovať aj vo fyzickej podobe sú uložené v archíve, fungovanie je ošetrované Registratúrnym poriadkom (**D9**).

2. Zabezpečenie, aby sa externe dostupné informácie získavali, spracovávali a efektívne využívali a uchovávali.

Opis: Organizácia získava informácie týkajúce sa činnosti aj z iných ako národných zdrojov (Eurodesk, MvA, členstvo v medzinárodných pracovných skupinách, projekty organizované v spolupráci so zahraničnými partnermi) (**Strategický cieľ 3**). Takto získané informácie spracúva do krátkych oznamov a správ na internetovej stránke v časti „[novinky](#)“, zasiela ich aj [formou newslettera](#) a informuje o nich aj na [sociálnej sieti Facebook](#). Viac v Kritériu 8.1.

3. Trvalé monitorovanie poznatkov a informácií dostupných v organizácii, zabezpečenie ich relevantnosti, správnosti, spoľahlivosti a bezpečnosti. Zároveň aj ich zosúladenie so strategickým plánovaním a súčasnými i budúcimi potrebami zainteresovaných strán.

Opis: Prenos informácií je zabezpečený počas pravidelných porád vedenia a porád oddelení formou zápisov. K zápisom z porady vedenia sú od roku 2012 pridávané do prílohy informácie o činnosti/aktivitách oddelení a projektov, ktoré sa uskutočnili za predchádzajúci mesiac a zápisy sú zverejnené na intranete (**D10**). Organizácia spolupracuje so ZS na zosúladení ich potrieb so strategickým plánovaním organizácie (verejná konzultácia k návrhu EK o novom grantovom programe Erasmus+, tematické konferencie za účasti aktérov z mládežníckej oblasti a iné).

4. Vytváranie vnútorných kanálov na postupné rozširovanie informácií po celej organizácii, aby sa zabezpečilo, že všetci zamestnanci majú prístup k informáciám a poznatkom, relevantným pre ich úlohy a ciele (internet, informačný bulletin, vlastný časopis, atď.).

Opis: Organizácia využíva viacero foriem šírenia informácií:

Intranet - Share point (on-line nástroj na zdieľanie informácií, dokumentov), distribučné listy, mailové skupiny, oznamy na intranete, newsletter (občasník), Google forms. Všetky aktuálne podujatia sú prístupné aj na intranete v časti „Kalendár akcií“ (**D11**).

5. Zabezpečenie stálej výmeny poznatkov medzi zamestnancami (mentoring, kaučovanie, dokumentované príručky).

Opis: **Mentoring** – v rámci adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov je zapracovaný systém mentoringu (skúsenejší zamestnanec mentoruje nového).

Koučing – Zamestnanci, ktorí boli identifikovaní ako neformálni vodcovia majú možnosť absolvovať individuálny koučing, ktorý externe zabezpečuje certifikovaný kouč.

6. Zabezpečenie prístupu a vzájomnej výmeny relevantných informácií a dát so všetkými zainteresovanými stranami systematickým a používateľsky prijateľným spôsobom, berúc do úvahy špecifické potreby všetkých členov spoločnosti ako sú starí a postihnutí ľudia).

Opis: Organizácia zverejňuje informácie o svojej činnosti a o aktuálnych podujatiach na internetovej stránke v časti Novinky. Priebežne, k rôznym projektom a kampaniam vydáva letáky a informačné materiály, ktoré sú distribuované elektronickou formou cieľovým skupinám, ale zverejnené aj na stránke. Podporuje prácu s mládežou vydávaním metodických materiálov a publikácií v maďarskom jazyku, poskytuje konzultácie v maďarskom jazyku a má rómskeho konzultanta. Členmi pracovných skupín zameraných na vzdelávacie aktivity, sú aj zástupcovia Únie nevidiacich a slabozrakých Slovenska.

Organizácia dbá na to, aby bol jazyk publikácií prispôsobený jazyku cieľových skupín. Publikácie sú dostupné v [elektronickej podobe](#), v obmedzenom množstve sú distribuované aj cieľovým skupinám a partnerom a dostupné v knižnici. Knižnica je v zodpovednosti jedného

zamestnanca, ktorý priebežne dopĺňa zoznam kníh v databáze a koordinuje výpožičky. Pre šírenie informácií využíva organizácia aj novovzniknuté TCM a cieľové skupiny a partneri (v zmysle subkritéria 4.1.1) nemusia pre informácie cestovať do Bratislavy. Zamestnanci TCM poskytujú informácie a konzultácie osobne aj v inštitúciách, ktoré o to požiadajú.

7. Zabezpečenie, že kľúčové informácie a poznatky tých zamestnancov, ktorí opúšťajú organizáciu, sa zachovávajú pre organizáciu.

Opis: Súčasťou pracovnej zmluvy je aj klauzula, ktorá zaväzuje zamestnanca zachovávať mlčanlivosť o všetkých informáciách, o ktorých sa dozvedel pri výkone práce, a to aj po skončení pracovno-právneho vzťahu. Pracovný poriadok stanovuje spôsob odovzdávania agendy pri odchode zamestnanca zo zamestnania.

4.5. Riadila technológie

1. Navrhovanie manažérstva technológií v súlade so strategickými a operatívnymi/prevádzkovými cieľmi.

Opis: Organizácia zaviedla jednotnú politiku technológií (kancelársku a výpočtovú techniku a programové systémy). V organizácii sú umiestnené spoločné výkonné tlačiarne, odstránené boli osobné tlačiarne. Obnova výpočtovej techniky je zabezpečovaná operatívne v rámci voľných zdrojov s rešpektovaním najnutnejších požiadaviek. Ako organizácia v priamej pôsobnosti rezortu školstva, využívame na prevádzku vonkajšej dátovej siete SANET (Slovak Academic Network), ktorej výhodou je, že má parametre porovnateľné so špičkovými komerčnými sieťami a je finančne prístupná (**D12**). Za prevádzku vnútornej siete je zodpovedný príslušný útvar, ktorý zabezpečuje zavádzanie nových technológií. Výpočtová technika je spravovaná operatívne externým dodávateľom, ktorý vzišiel z verejného obstarávania.

2. Implementácia, monitorovanie a vyhodnocovanie nákladovej efektívnosti používanej technológie. Čas návratnosti investícií by mal byť dostatočne krátky a mala by sa využívať vhodná metrika.

Opis: Organizácia monitoruje prevádzkové náklady, ale nie so zreteľom na časovú návratnosť.

3. Zabezpečenie bezpečného, efektívneho a účinného využívania technológie, s dôrazom na zručnosti zamestnancov.

Opis: Organizácia prešla v roku 2013 z lokálneho systému na nový cloud systém Microsoft Office 365, na prácu s elektronickou poštou používa aplikáciu Outlook 2010. Služby balíka Microsoft Office 365 sú zamerané najmä na spravovanie elektronickej pošty, on-line komunikáciu prostredníctvom aplikácie Lync 2013 a využívanie spoločných pracovných dokumentov prostredníctvom aplikácie SharePoint on-line. Zamestnanci mali následne možnosť absolvovať školenie o efektívnom využívaní služieb balíka Office 365 a aplikácie Outlook 2010. Na základe individuálnych potrieb zamestnancov v oblasti zaškolenia v špecifických IT aplikáciách, poskytuje napr. školenie pre prácu s Prezi, Office a pod.

4. Účinné aplikovanie vhodnej technológie do:

- manažérstva projektov a úloh,
- manažérstva vedomostí/znalostí,
- podpory učenia sa a zlepšovacích aktivít,
- podpory interakcie so zainteresovanými stranami a partnermi,
- podpory rozvoja a udržiavania interných a externých služieb.

Opis: V oblasti manažovania úloh využíva organizácia iba intranet/Kalendár akcií. V roku 2013 zakúpila organizácia softvér ATTIS4, ktorý bude využívaný aj na projektové plánovanie a procesné riadenie. V oblasti manažovania informácií zaviedla organizácia nové spoločné emailové kontá/skupiny na prenos informácií ku konkrétnym projektom/oddeleniam. V oblasti interakcie so ZS organizácia sleduje podnety zo strany odbornej aj laickej verejnosti.

5. Zadefinovanie, ako môže byť IKT využitá na zlepšovanie poskytovaných služieb, napr. využívaním metód podnikovej architektúry na manažérstvo informácií verejnej správy.

Opis: Pre zabezpečenie ochrany osobných údajov je od roku 2013 zavádzaný systém Informačnej bezpečnosti a ochrany osobných údajov (2013 – 2015). Systém je realizovaný externými dodávateľmi.

6. Zavedenie rámcov IKT a potrebných zdrojov na poskytnutie inteligentných a efektívnych on-line služieb, aby sa zlepšilo poskytovanie služieb zákazníkom.

Opis: Pre dostupnosť relevantných interných on-line služieb, ale aj pre zákazníkov, organizácia prevádzkuje web stránky, intranet, databázu účastníkov vzdelávania a postupne rozširuje služby. Na základe výstupov z *Prieskumu spokojnosti ZS (2012,2013)* pripravuje organizácia v roku 2014 „redizajn“ hlavnej stránky www.iuventa.sk.

7. Starostlivé sledovanie technologických inovácií a preskúvanie politiky v danej oblasti, ak je to potrebné.

Opis: Zamestnanci IKT sa zúčastňujú na školeniach a sledujú technologické trendy na vybraných web stránkach. Súčasťou sledovania trendov je aj komunikácia s partnermi, preskúšavanie nových aplikácií a verzií dokumentov. Príležitostne sa zúčastňujú na školeniach a prezentáciách organizovaných tretími stranami.

8. Vziať do úvahy spoločensko – ekonomické a environmentálne vplyvy IKT, napr. manažérstvo odpadov tonerov, redukovanie dostupnosti pre tých, ktorí nepoužívajú elektronické služby.

Opis: V rámci IKT organizácia recykluje tonerové kazety, separuje odpad, vykonáva ekologickú likvidáciu batérií, spoločne nakupuje papier, využíva tlač materiálov v draftových formách a obojstrannou tlačou, používa elektronické formuláre a elektronickú evidenciu, vydáva elektronické publikácie a elektronické prihlášky.

4.6. Riadila zariadenia

1. Vyváženie nákladovej efektívnosti infraštruktúry s potrebami a očakávaniami zamestnancov a zákazníkov (napr. centralizácia verzus decentralizácia budov/miesta prvého kontaktu, rozmiestnenie kancelárií, dostupnosť verejnej dopravy).

Opis: Organizácia, v súlade so základnými dokumentmi, spravuje majetok štátu. Majetok predstavujú budovy, zastavané aj nezastavané plochy a zariadenia umiestnené v Bratislave na Karloveskej ulici, na Búdkovej ulici a Rekreačné zariadenie, ktoré sa nachádza v intraviláne mesta Modra - Piesok. Ku všetkým objektom prináležia vonkajšie a vnútorné parkovacie plochy, ktoré využívajú predovšetkým účastníci podujatí, ale aj verejnosť. Súčasťou budovy na Karloveskej ulici je vnútorný bazén, využívaný v období školského roka na pravidelné plavecké výcviky študentov rôznych typov a stupňov škôl, ale slúži vo vyhradených hodinách aj pre verejnosť. V období letných mesiacov je k dispozícii v areáli na Búdkovej ulici letné kúpalisko pre širokú verejnosť. Lodenica na Zlatých pieskoch prešla 26.10.2013 pod správu Národného športového centra. Rekreačné zariadenie v Modre – Piesok je od roku 2010 uzavreté z dôvodov vyžadujúcich si rozsiahle opravy. Organizácia sústredila všetky svoje odborné činnosti do budovy na Búdkovej ulici a priestory na Karloveskej ulici ponúka na prenájom občianskym združeniam, ktoré pracujú s deťmi a mládežou.

2. Zabezpečenie bezpečného, efektívneho a účinného využívania kancelárskych zariadení (napr. otvorené verzus individuálne kancelárie, mobilné kancelárie) založeného na strategických a operatívnych/prevádzkových cieľoch, berúc do úvahy osobné potreby zamestnancov, miestnu kultúru a fyzické obmedzenia.

Opis: Odborní zamestnanci sú sústredení v budovách na Búdkovej ceste (Hlavná budova, Biely dom) a v kanceláriách TCM v jednotlivých regiónoch. Začiatkom roka 2013 boli vytvorené nové kancelárske priestory v budove Bieleho domu. Jedná sa o 4 nové kancelárie a jednu rokovaciu miestnosť. Hlavná budova a budova Bieleho domu sú od seba vzdialené cca 100 m, čo zamestnancom umožňuje flexibilne sa podľa potreby presúvať. Vytvorené sú podmienky na konzultácie v menších skupinách. Školiace miestnosti sú vybavené štandardne, nachádzajú sa

v nich dataprojektory, pripojenie na notebooky, internet a intranet, tabule a flipcharty. Hlavná sála je ozvučená a klimatizovaná. Pracoviská rešpektujú potreby zamestnancov, sú presvetlené, ľahko vetrateľné a niektoré sú klimatizované. Oddelenia majú k dispozícii prenosné notebooky, ktoré využívajú počas pracovných stretnutí mimo pracoviska, čo prispieva k efektívnosti práce. Pre využívanie priestorov a techniky je na intranete rezervačný formulár **(D13)**.

3. Zabezpečenie účelnej, nákladovo efektívnej a vhodnej údržby používaných budov, kancelárií, zariadení a materiálov.

Opis: Odbor prevádzky a správy majetku podlieha priamo generálnemu riaditeľovi organizácie a technickí pracovníci zabezpečujú bežnú údržbu budov a zariadení. Dodržiavanie BOZP upravuje Pracovný poriadok a Pracovná zmluva a zamestnanci sú v dvojročných intervaloch školení v oblasti BOZP a operatívne pri nástupe nových zamestnancov. Vnútroštruktúrnym predpisom je upravená oblasť Civilnej ochrany zamestnancov **(D14)**.

4. Zabezpečenie účinného, nákladovo efektívneho a udržateľného použitia dopravných a energetických zdrojov a ich optimalizácie.

Opis: Organizácia má k dispozícii 6 služobných áut, ktoré môžu zamestnanci využívať pri tuzemských a zahraničných pracovných cestách. Systém rezervácie je upravený na intranete/rezervácia áut. Túto oblasť upravuje *Smernica o používaní služobných motorových vozidiel (D15)*. Náklady na prevádzku služobných áut a povinné technické kontroly eviduje zamestnanec z oddelenia prevádzky a správy majetku, kontroluje správnosť vyplňania podkladov vo výkazoch jász a spotrebu. Počet služobných vozidiel a spotreba pohonných hmôt počas troch rokov je na približne rovnakej úrovni. V mesačných (elektrika, plyn) a štvrtročných (voda) intervaloch sa sleduje a vyhodnocuje spotreba energií. Viac v Kritériu 9.2.

5. Zabezpečenie primeranej fyzickej dostupnosti budov v súlade s potrebami a očakávaniami zamestnancov a občanov/zákazníkov (napr. prístup k parkovaniu alebo k hromadnej doprave).

Opis: K budovám na Karloveskej ulici a na Búdkovej ulici patria parkoviská. Vstup do budov je kontrolovaný strážnou službou. Verejná doprava je dostupná ku všetkým budovám, informačné tabule sú umiestnené na všetkých budovách.

6. Vybudovanie integrovanej politiky pre riadenie fyzických aktív, vrátane bezpečnej recyklácie/umiestnenia, napr. priame manažérstvo alebo zmluvne.

Opis: Organizácia zabezpečuje služby nasledovne:

Priame manažérstvo:

- upratovanie priestorov, podmienka separovania odpadu do špeciálnych kontajnerov,
- denné a nočné stráženie objektov SBS na Karloveskej, objekt Búdková je pripojený na pult centrálnej ochrany SBS mimo pracovného času,
- správa budov, objektov a starostlivosť o motorové vozidlá

Zmluvne:

- údržba interiérovej aj exteriérovej zelene v kanceláriách na Búdkovej, Karloveskej,
- údržba technických a kancelárskych zariadení, vrátane dodávania kancelárskeho papiera,
- pranie a žehlenie bielizne, pre potreby Karloveskej, kde sú ubytovaní zamestnanci,
- tlač a grafická úprava materiálov, letákov a publikácií,
- zimná údržba na Búdkovej a Karloveskej,
- právne služby a monitoring médií.

7. Poskytovanie vlastných priestorov miestnej komunite.

Opis: Budova na Karloveskej poskytuje na prenájom plaváreň a [seminárne miestnosti](#), v súlade so *Smernicou o poskytovaní priestorov iným subjektom (D16)*. O prenájom priestorov môžu žiadať organizácie pracujúce s mládežou. Podmienkou je predloženie žiadosti alebo projektového zámeru. O poskytnutí/neposkytnutí priestorov rozhoduje výberová komisia, vymenovaná generálnym riaditeľom **(D17)**.

Kritérium 5: Procesy

Silné stránky:

- Vykonanie analýzy všetkých činností v organizácii a zostavenie mapy procesov (interakcií)
- Popísanie vývojových diagramov jednotlivých procesov
- Zjednotenie, prepájanie jednotlivých procesov v rámci útvarov organizácie
- Otvorený prístup k procesnému riadeniu

Oblasti na zlepšovanie:

- Informovanie všetkých zamestnancov o interných procesoch
- Zavedenie procesov do praxe
- Preškolenie vybraných zamestnancov na procesný audit
- Nastavenie merania výkonnosti procesov

Dôkazy:

5.1.

(D1) Intranet/Príkazy GR/Príkaz GR 3-2011

(D2) Intranet/Zápisnice z PV/PV-4-2012

(D3) Intranet/CAF/2013/Finálne verzie/Mapa procesov130826

(D4) Intranet/CAF/2013/2013/Tím pre tvorbu procesov

(D5) Intranet/Register dokumentácie

(D6) Intranet/Oznamy/Register pojmov, skratiek a definícií

(D7) Intranet/Smernice/2013/ORS-101-2013

(D8) Intranet/CAF/2013/Záveru zo školenia CAF tímu

(D9) Intranet/Interné dokumenty/MAN 700/Manuál procesného riadenia

(D10) Intranet/Portál/Pracovná cesta/zahraničná/Zoznam

5.2.

(D11) Intranet/Portál/Záverečné správy

(D12) Intranet/Oznamy/Vyhodnocovanie dodržiavania záväzkov v porovnaní kvality, obsahu a finančnej efektivity

(D13) Intranet/Zápisnice z PV/PV-2-2013, bod 4.2.

(D14) X:\Public\UR\PROJEKTY_2013\ADAM 2.0\Konzultácie s verejnosťou

(D15) Prístupné v agende kontrola/audit

5.3.

(D16) Intranet/Portál/Číslečník partneri

(D17) Intranet/Interné dokumenty/Pre zamestnancov/Komisie

Subkritérium	Bodové hodnotenie
5.1.	46,00
5.2.	52,00
5.3.	43,57
PRÍEMER ZA KRITÉRIUM	47,19

Kritérium 5: Procesy

Hodnotenie: Zvážte, čo organizácia robí, aby:

5.1. Určovala, navrhovala, manažovala a priebežne inovovala procesy zapájaním zainteresovaných strán

1. Trvalé identifikovanie, mapovanie, opis a zdokumentovanie procesov.

Opis: V súlade so závermi Externej spätnej väzby sa v máji 2012, prijalo vedenie organizácie 1. júla 2012 APZ na obdobie rokov 2012-2013 (D1). Jednou z úloh v rámci tohto plánu bolo aj *Vykonanie procesnej analýzy a vypracovanie procesnej mapy*. Organizácia uskutočnila analýzu všetkých horizontálnych aj vertikálnych činností, ktorá bola podkladom pre zostavenie *mapy procesov*. O jej príprave boli informovaní členovia porady vedenia v apríli 2012 (PV-4-2012, bod 5.1.) a boli vyzvaní, aby pripomenovali návrh (D2). Mapa procesov bola prijatá 26.2.2013 (D3) a boli identifikované 4 riadiace procesy, 6 hlavných procesov a 5 podporných procesov. Následne bol zostavený tím pre tvorbu procesov (D4), začali konzultácie k tvorbe vývojových diagramov, popisu procesov a zhromažďovaniu dokumentácie. Konzultácie boli zabezpečované externým spolupracovníkom a trvali približne pol roka. Práce na popise procesov boli ukončené v decembri 2013, kedy bol vydaný *Manuál procesného riadenia*. Jeho súčasťou je *Register dokumentácie* (D5) a *Register pojmov, skratiek a definícií* (zverejnený 19.11.2013 na intranete v časti Oznamy (D6). V roku 2013 vstúpila organizácia do druhého cyklu samohodnotenia a rozhodnutie pokračovať v zvyšovaní kvality činnosti deklarovala 1.9.2013 vydaním *Smernice o zavádzaní systému manažérstva kvality* (D7).

Na podporu procesného riadenia, zakúpila organizácia v decembri 2013 softvér ATTIS4, ktorý bude v roku 2014 naplňať a následne zavedie meranie výkonnosti procesov. Toto meranie bude podkladom pre prípadné úpravy a zmeny v popisoch procesov. V roku 2014 je plánované školenie k používaniu softvéru a školenie pre potreby vykonávania interného auditu procesov.

2. Identifikácia vlastníkov procesov (osôb, ktoré riadia všetky kroky v procese) a pridelovanie zodpovednosti a právomoci vlastníkom procesu.

Opis: Organizácia funguje na báze projektového plánovania. Jedná sa o projekty, ktoré sú riadené z národnej úrovne, ale aj o projekty riadené na európskej úrovni, ktoré majú danú metodiku a procesy. Pre implementáciu vnútorných procesov bolo rozhodujúce, aby riešili postupy naprieč všetkými projektami bez rozdielu, či sa jedná o národnú alebo európsku úroveň. Pri identifikácii vlastníkov procesov bolo rozhodujúce, aby vlastník dobre poznal agendu, ktorá s procesom súvisí a vedel poskytnúť zamestnancom metodickú podporu, reagovať na operatívne zmeny, vedel sledovať ukazovatele a vývoj procesu a v horizonte 1 roka vedel aj posúdiť, či je proces dobre nastavený, alebo je potrebné ho upraviť.

3. Analyzovanie a hodnotenie procesov, rizík a kritických faktorov úspechu, berúc do úvahy ciele organizácie a meniace sa prostredie.

Opis: Organizácia vypracovala SWOT analýzu (D8), reflektujúcu ciele a úlohy, ktoré naplňa. Organizácia každoročne zostavuje PHÚ, ktorý je prepojený na ciele organizácie, pričom zadefinované úlohy predstavujú ukazovatele úspechu. Plnenie úloh je na pravidelnej báze kvalitatívne a kvantitatívne vyhodnocované na poradách vedenia a prostredníctvom reportov.

4. Zabezpečenie, aby procesy podporujúce strategické ciele, sa plánovali a manažovali s cieľom dosiahnuť stanovené úlohy.

Opis: Strategický plán 2012-2013 obsahuje 11 dlhodobých cieľov, súvisiacich s misiou a víziou organizácie a týkajúcich sa odborných, ale aj podporných činností. Procesy, ktoré tím identifikoval, podporujú tieto dlhodobé ciele. Ciele zostávajú zachované aj pre Strategický plán na roky 2014-2016. Prehodnotenie dlhodobých cieľov sa predpokladá v roku 2016.

5. Zapojenie zamestnancov a relevantných externých zainteresovaných strán do navrhovania

a zlepšovania procesov na základe merania ich účinnosti, efektívnosti a výsledkov (výstupov a výsledkov).

Opis: Externé ZS nezapája organizácia systematicky do merania účinnosti a zlepšovania procesov, komunikuje s nimi iba prepojenie na konkrétne projekty napr.: oboznámenie s postupmi v rámci administrácie programov finančnej podpory na roky 2014-2020, nastavenie systému žiadosti sa o finančnú podporu, databáza účastníkov vzdelávacích podujatí, iniciatívny k uznávaniu neformálneho vzdelávania v práci s mládežou, príprava Správy o mládeži 2014 a Stratégie štátnej politiky voči mládeži.

6. Pridelovanie zdrojov k procesom na základe miery ich prínosu k napĺňaniu strategických cieľov organizácie.

Opis: Strategické ciele organizácie sú implementované prostredníctvom úloh oddelení/odborov organizácie. Zdroje sú pridelované na základe identifikovaných úloh. Pre organizáciu sú rozhodujúce hlavné procesy, ktoré si vyžadujú aj najviac zdrojov zo štátneho rozpočtu. Vlastné zdroje sú pridelované na plnenie úloh, ktoré nie sú súčasťou kontraktov, ale napríklad aj na úlohy, ktoré vyplynuli z APZ. Pre rok 2014 sú rozpočtované vlastné finančné zdroje na školenie vybraných zamestnancov k procesnému auditu.

7. Pravidelné zjednodušovanie procesov tým, že budú v prípade potreby navrhované zmeny v právnych požiadavkách.

Opis: Identifikované procesy boli v rámci organizácie implementované v závere roka 2013, vydaním *Manuálu procesného riadenia (D9)*. Doteraz neboli prehodnocované a zmeny neboli zaznamenávané. Organizácia tak plánuje urobiť v roku 2014 a dodržať interval 1 roka.

8. Stanovovanie cieľov výkonnosti orientovaných na zainteresované strany a implementácia ukazovateľov výkonnosti na monitorovanie efektívnosti procesov (napr. charty občanov, kontraktov výkonnosti/služobných zmlúv na jednotlivých pozíciách).

Opis: Organizácia pripravuje vyhodnocovanie cieľov smerom k ZS v roku 2014.

9. Monitorovanie a hodnotenie vplyvu IKT a e-služieb na procesy organizácie (napr. v rozsahu účinnosti, kvality a efektívnosti).

Opis: IKT a e-služby zefektívnili implementáciu procesov v organizácii. Niektoré nové moduly v rámci intranetu zefektívnili procesy vo všetkých projektoch, napr.: systém objednávok je prehľadný a zjednodušený, podobne schvaľovanie dovolení, rezervácie miestností a služobných áut. Hlavné procesy sú podporené elektronickou databázou a archiviáciou kľúčových dokumentov (záverečné správy zo vzdelávaní, správy zo stretnutí, prezenčné listiny a pod.). Elimináciu rizika priniesla napr.: evidencia projektov, pošty a pod. Okrem intranetu využívajú jednotlivé projekty v rámci jednoduchšieho riadenia procesov aj ďalšie IKT. V roku 2013 bola vyvinutá Databáza v rámci NP KomPrax, pričom už vznikla pracovná skupina, ktorá plánuje prepojiť Databázu s ďalšími projektmi/útvarmi organizácie. Organizácia využíva IKT a e-služby v rámci medzinárodných sietí, v ktorých administruje dokumenty, avšak tieto priamo nespravuje (SALTO prihlasovanie, youthpass, youthlink). Na jeseň 2013, na základe podnetov od užívateľov, bol prehodnotený a upravený systém prihlasovania účastníkov na vzdelávacie aktivity pre všetky projekty, prostredníctvom softvéru alejtech.

10. Inovácia procesov založená na pravidelnom národnom a medzinárodnom bench learningu, venujúc starostlivo pozornosť prekážkam inovácie a potrebným zdrojom.

Opis: K inovácii procesov na národnej úrovni zatiaľ systematicky nedochádza. Organizácia podpísala v decembri 2013 Zmluvu o partnerstve so Slovenskou informačnou agentúrou (SIA), na základe ktorej bude prichádzať raz ročne, formou dotazníka k benchmarkingu, predovšetkým v oblasti komplexného manažérstva kvality. K benchlearningu na medzinárodnej úrovni dochádza iba prostredníctvom zahraničných pracovných ciest, kde sa uvádzajú očakávané prínosy a presun informácií, zahrnuté sú v správach zo zahraničných ciest (**D10**). Obojsmerný bench learning je realizovaný v rámci Národných agentúr programu MvA. V decembri 2013 organizácia ponúkla „jobshadowing“ pre kolegov z Macedónskej NA MvA, ktorí prišli na

pozorovanie fungovania procesov v organizácii a výmene vzájomného know how. Organizácia aktívne podporuje benchlearning interných ale i externých zamestnancov, využívané sú „jobshadowingy“ pre regionálnych konzultantov, odborných riešiteľov, školiteľov a pod.

5.2. Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka

1. Definovanie výstupov (služieb a produktov) hlavných procesov.

Opis: V popise procesov sú zafinované vstupy aj výstupy, identifikované na základe potrieb cieľových skupín. V nadväznosti na získané informácie a nové činnosti, organizácia vytvára nové a inovuje už vzniknuté výstupy, tak aby reflektovali aktuálnu situáciu a ponúkali výstupy zohľadňujúce meniace sa podmienky.

2. Zapojenie občanov/zákazníkov do navrhovania a zlepšovania služieb a produktov (napr. prostredníctvom prieskumov/spätných väzieb/záujmových skupín/požiadaviek, týkajúcich sa vhodnosti služieb a produktov a ich efektivity, berúc do úvahy pohlavie a aspekty rôznosti).

Opis: Do rozvoja výstupov organizácie sú zapájané ZS prostredníctvom hodnotiacich dotazníkov zo vzdelávacích aktivít. Poskytujú priestor pre podnety na zlepšenie ich kvality. Organizácia realizuje a analyzuje hodnotenia účastníkov a školiteľov v rámci vzdelávacích aktivít od roku 2010 (**D11**). Záverečné správy sú vyhodnocované raz ročne a podnety z nich sú zasielané priamo oddeleniu/projektu. Súčasťou je aj hodnotenie zariadenia, kde sa podujatie konalo, školiteľmi. Z týchto záverov bola iniciovaná aj úloha v APZ „Vyhodnocovanie dodržiavania záväzkov v porovnaní kvality, obsahu a finančnej efektivity“ (**D12**).

3. Zapájanie občanov/zákazníkov a iných zainteresovaných strán do rozvoja noriem kvality služieb, produktov (výstupov procesov) reagujúc na ich očakávania, ktoré sú organizáciou zvládnuteľné.

Opis: Organizácia využíva formu zisťovania spokojnosti ZS - zákazníkov, dodávateľov a spolupracovníkov. Úloha bola realizovaná v rámci APZ. Pre plnenie úlohy bola zostavená pracovná skupina, ktorá celkovo stretla 5 x a navrhla tri druhy dotazníkov, ktoré boli zaslané vzorke približne 250 subjektov/osôb (v roku 2012). So zástupcami zriaďovateľa (OMKP) bolo uskutočnené osobné stretnutie. Po analýze získaných informácií boli identifikované návrhy opatrení a prijaté ďalšie kroky pre zlepšenie stavu, ktoré boli prezentované na porade vedenia (**D13**). Opakovaný prieskum spokojnosti ZS sa uskutočnil aj v decembri 2013. (Viac v Kritériu 6 a 9). Organizácia zapojila ZS (externých hodnotiteľov) do tvorby noriem kvality pri posudzovaní Žiadostí o finančný príspevok v rámci programu MvA - [Analýza hodnotenia](#) (Izona2). Zákazníci boli do tvorby noriem kvality produktov zapojení aj pri nových Programoch pre mládež na roky 2014-2020 prostredníctvom verejnej konzultácie (**D14**).

4. Zapájanie občanov/zákazníkov do rozvíjania služieb a príprava občanov/zákazníkov rovnako ako zamestnancov verejnej správy na ich meniacu sa úlohu.

Opis: Občanov (zákazníkov) organizácia zapája do rozvoja služieb získavaním spätných väzieb na zrealizované aktivity. Vyhodnocovanie spätných väzieb umožňuje reflektovať potreby našich zákazníkov. Organizácia zapája občanov do pracovných skupín, kde zakladá na aktívnej participácii s ohľadom na vybranú tému (spolupráce so zamestnávateľmi, uznanie neformálneho vzdelávania, atď). Zamestnanci sa podieľajú na budovaní a fungovaní modernej inštitúcie verejnej správy (interné odborné školenia, zavádzanie modelu CAF, individuálny koučing, účasť v pracovných skupinách v iných organizáciách, jobshadowing a pod.). Organizácia sa zaujíma o nové trendy v oblasti riadenia a spravovania verejnej správy s cieľom inšpirovať sa a zefektívniť svoje fungovanie.

5. Zapojenie občanov/zákazníkov do návrhu a rozvoja nových druhov interaktívnych služieb a poskytovania informácií a efektívnejších komunikačných kanálov.

Opis: Organizácia reflektuje dobu moderných technológií, zavádza do fungovania nástroje, ktoré umožňujú efektívnejšie prepojenie medzi organizáciou a zákazníkom. Využíva nový e-mailový systém Outlook, Intranet/Centrum dokumentov, Izona, SkyDrive, Lync basic. Zákazníkom sa

priblížila aj vytvorením regionálnych pobočiek – TCM, kde je možnosť konzultovať e-mailom, osobne, telefonicky alebo prostredníctvom Skype. Organizácia využíva aj externú komunikáciu na zisťovanie názorov cieľových skupín aj prostredníctvom sociálnej siete [Facebook](#).

6. Zabezpečenie dostupnosti vhodných a spoľahlivých informácií s cieľom pomôcť a podporiť občanov/zákazníkov, rovnako, ako ich informovať o implementovaných zmenách.

Opis: O činnostiach a projektoch informujeme prostredníctvom Výročnej správy. Web stránka poskytuje verejnosti zasielať otázky v zmysle [zákona o slobodnom prístupe](#) k informáciám. Externý newsletter je zasielaný aj záujemcom z radov verejnosti na mesačnej báze. Organizácia usporadúva a participuje na informačných podujatiach pre verejnosť. Vydáva tlačové správy reagujúce na udalosti, informujúce o cieľoch a úlohách, ktoré sú spoločensky prospešné.

7. Podpora prístupnosti organizácie (napr. pružné otváracie hodiny a dokumenty v rôznej forme, napr. papierovej aj elektronickej forme, vhodnými jazykmi, plagátmi, brožúrami, Braillovým písmom a audiovizuálnymi tabuľami).

Opis: Jedna z hodnôt organizácie je dostupnosť – byť vždy zastihnutý, pružný pracovný čas, výjazdy do regiónov (viď kritérium 3- Zamestnanci). V rámci stratégie inkluzívneho prístupu sú niektoré služby (konzultácie, vzdelávania, publikácie) poskytované aj v jazyku národnostnej menšiny a v populárnych verziách (napr. výskumy, Správa o mládeži, Stratégia SR pre mládež), v [stiahnutelných formátoch](#). Reflektujeme individuálne potreby účastníkov, napr. spracovanie úloh predmetových olympiád a postupových súťaží do Braillovoho písma, špeciálne požiadavky na stravu, bezbariérový prístup a pod. Organizácia vydáva populárne formáty propagačných materiálov a vizuálov (letáky, plagáty, brožúry, [videá na Youtube](#)).

8. Rozvíjanie vhodnej reakcie na urgenciu dodávania, systémov manažérstva sťažností a postupov.

Opis: Organizácia umožňuje verejnosti predkladať sťažnosti a petície prostredníctvom [kontaktného formulára](#) a uplatňuje ich hierarchické riešenie. Vybavovaním petícií a sťažností sa zaoberá interná kontrolórka/audítorka, ktorá sleduje lehotu určenú zákonmi. Správu o stave a vybavovaní sťažností a petícií predkladá organizácia raz ročne zriaďovateľovi (D15). Zamestnanci sú pri zabezpečovaní všetkých svojich činností povinní rešpektovať platnú legislatívu, interné predpisy, nariadenia generálneho riaditeľa organizácie a uzatvorené zmluvy.

5.3. Koordinovala procesy v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

1. Identifikácia poskytovateľskej/dodávateľskej siete služieb, ku ktorej organizácia a jej partneri patria.

Opis: Organizácia identifikovala ZS, súčasťou sú aj dodávatelia tovarov a služieb. Ich zoznam spolu s číselníkom je prístupný na intranete (D16) a je priebežne revidovaný. Organizácia pravidelne spolupracuje v rámci projektov a úloh s organizáciami a inštitúciami pôsobiacimi vo verejnej správe, napr. CVTI, UIPŠ, MPC a pod.

2. Koordinácia a prepojenie procesov na kľúčových partnerov v súkromnom, mimovládnom a verejnom sektore.

Opis: Procesy organizácie boli zadefinované na základe vnútorného prostredia, pričom niektoré z riadiacich procesov sú koordinované s procesmi uplatňovanými na európskej úrovni - proces *Riadenie a administrácia projektov*. Z hlavných procesov je to *Vzdelávanie*, kde je časť zameraná na medzinárodne vzdelávanie - prepojenie s procesmi na európskej úrovni - [Almanach](#).

3. Vytváranie spoločných systémov s partnermi v poskytovateľskej/dodávateľskej sieti služieb tak, aby sa uľahčila výmena dát.

Opis: Výmena dát medzi partnermi je uľahčená používaním elektronických systémov evidencie. Jedná sa o dva druhy systémov. Jeden vytváraný a upravovaný v spolupráci s cieľovými skupinami (Databáza, VIVANT, NELSON). V rámci druhého systému sme v pozícii aktívneho užívateľa (Centrálny register zmlúv, zverejňovanie správ ZPC na portáli MŠVVaŠ SR, Youthnet, databáza akreditovaných organizácií EDS, Youthlink, SALTO on line systém atď.).

4. Previazanie trasy zákazníka/občana naprieč rozličnými organizáciami s cieľom naučiť sa lepšej koordinácii procesov a predísť organizačným prekážkam.

Opis: K previazaniu procesov prichádza aj s ďalšími organizáciami prostredníctvom jobshadowingov, medzinárodnou spoluprácou na vzdelávacích aktivitách, pričom niektoré z nich sú popísané aj v medzinárodných dokumentoch alebo vytvorené na základe medzinárodnej spolupráce napr.: pool koučov v rámci programu MvA.

5. Vytváranie riešiteľských tímov naprieč organizáciou/poskytovateľmi služieb na riešenie problémov.

Opis: Na riešenie problémov a rozvoj v oblasti manažérstva organizácie sa stretávajú 1x do mesiaca vedúci oddelení na poradách vedenia. Okrem toho vznikli v organizácii aj pracovné skupiny, zložené zo zamestnancov z oddelení/projektov, ktorí riešia odborné a strategické úlohy mimo bežnej agendy (procesy, uznávanie neformálneho vzdelávania, rozvoj školiteľov, CAF tím, oceňovanie škôl, vodcovstvo, stratégia inklúzie, podpora práce s mládežou). 1x ročne sú pracovné skupiny prehodnocované a podľa potreby riešenia nových horizontálnych tém, vznikajú nové. V organizácii pôsobia aj komisie súvisiace so správou majetku (**D17**).

6. Vytváranie podnetov (a podmienok) pre manažment a zamestnancov na rozvíjanie procesov medzi organizáciami (napr. zdieľané služby a spoločný rozvoj procesov medzi rozličnými útvarmi).

Opis: Organizácia vytvorila podmienky pre zjednotenie niektorých oblastí medzi oddeleniami/projektami, napr.: tlačivá, prezenčné listiny, metodické dokumenty a ich dodržiavanie na regionálnej úrovni (TCM, regionálni konzultanti v rámci MvA).

7. Vytváranie pracovnej kultúry za hranice procesného manažérstva na vymalenie sa zo štruktúrovaného prístupu ku koordinovaniu procesov naprieč organizáciou, alebo rozvíjanie procesov medzi organizáciami (napr. uprednostnenie realizácie samohodnotenia v celej organizácii pred samohodnotením jednotlivých útvarov).

Opis: Tím pre tvorbu a popis procesov sa stretával priebežne počas rokov 2012-2013, čo prispelo ku tomu, že rôzne agendy a procesy boli zjednotené. Mapa procesov a procesy boli zamestnancom prezentované v septembri 2013 na výjazdovej porade v Nitre. Jednotná aplikácia procesov aj s rozšírením na regionálne štruktúry bola v decembri 2013 prijatá manažmentom (Manuál procesného riadenia) a v roku 2014 bude zavádzaná do praxe.

Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníkov

Silné stránky:

- Zisťovanie spokojnosti zákazníkov cez hodnotiace dotazníky a prieskum
- Zamestnanci dostupní v regiónoch v TCM pri robení náborov
- Využívanie sociálnej siete Facebook ako komunikačného prostriedku atraktívneho pre cieľovú skupinu
- Priebežne vysoká kvalita vzdelávacích aktivít odzrkadlená vo vysokom hodnotení
- Ochota a spôsob komunikácie zamestnancov

Oblasti na zlepšovanie:

- Definovanie zodpovedností spadajúcich pod jednotlivé pracovné pozície
- Definovanie pásma spokojnosti pri vyhodnocovaní dotazníkových prieskumov
- Realizácia prieskumu vnímania dôvery, flexibility a schopnosti riešenia situácií so ZS

Dôkazy:

6.1

6.2.

(D1) Intranet/Oznamy/Vyhodnocovanie dodržiavania záväzkov v porovnaní kvality, obsahu a finančnej efektivity

(D2) Intranet/Oznamy/Indikátory sledované v projektoch

Subkritérium	Bodové hodnotenie
6.1.	27,50
6.2.	47,12
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	37,31

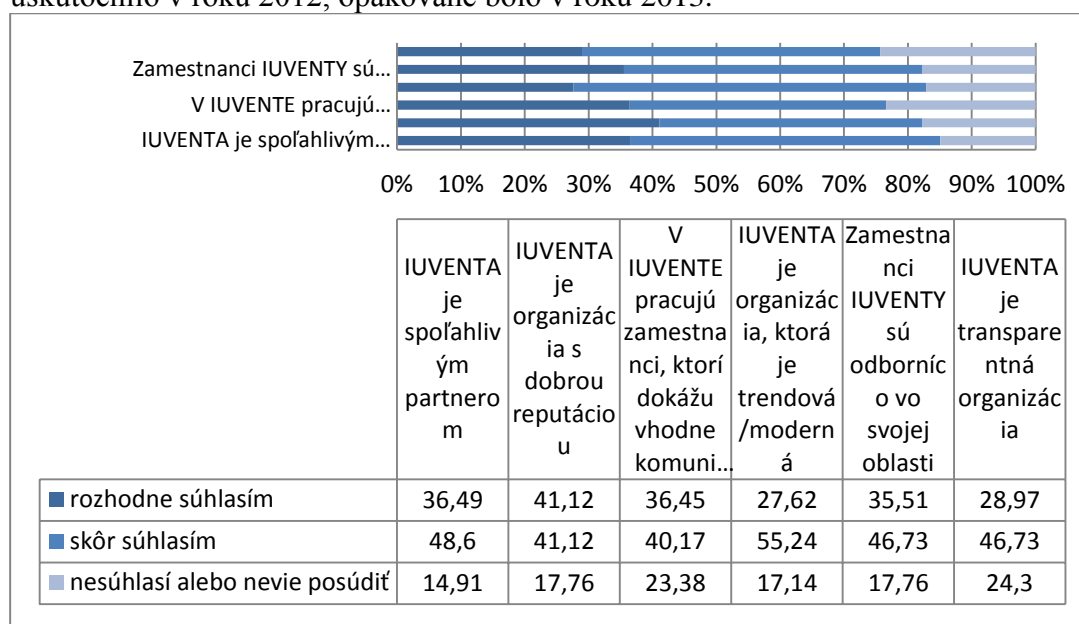
Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníkov

Hodnotenie: Zvážte, čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov a občanov prostredníctvom výsledkov...

6.1. Meraní vnímania

1. Celkového imidžu organizácie a verejnej reputácie (napr. priateľskosť, čestnosť konania, otvorenosť, zrozumiteľnosť poskytovaných informácií, ochota zamestnancov počúvať, flexibilita a schopnosť riešenia konkrétnych situácií).

Opis: V rámci prijatého APZ (úloha č. 3) organizácia zisťovala potreby a očakávania ZS formou dotazníka. Úlohu koordinovala pracovná skupina zložená z 5 zamestnancov. Prvé zisťovanie sa uskutočnilo v roku 2012, opakované bolo v roku 2013.



Graf 1 – Vnímanie organizácie zákazníkmi (dotazník z 2012)

Dotazník pre rok 2013 bol po diskusii upravený, aby viac podporil vnímanie zákazníkmi s dôrazom na dostupnosť informácií a služieb a kvalitu ich zabezpečenia.

2. Zapojenia a účasti občana/zákazníka do pracovných procesov a procesov rozhodovania organizácie.

Opis: Táto oblasť sa cielene nemeria. Zákazníci/cieľové skupiny sú zapájané do pracovných procesov a procesov rozhodovania iba v rámci administrácie grantových programov, ktoré sú pre nich určené.

3. Dostupnosti (napr. dostupnosť verejnou dopravou, bezbariérový prístup, stránkové/úradné hodiny a čakacie doby, jednokrokové služby, náklady na služby, atď.).

Opis: V rámci dotazníkového prieskumu spokojnosti zainteresovaných strán z konca roka 2013 respondenti hodnotili aj dostupnosť aktivít organizácie, a to nasledovne:

- regionálne konzultácie tvorby Stratégie SR pre mládež na roky 2014 – 2020 boli dostupné (t.j. nejestvovali žiadne fyzické, finančné alebo iné prekážky) podľa 66,7 % (rozhodne súhlasím 46,7 %, skôr súhlasím 20 %),
- vzdelávania zabezpečované organizáciou boli dostupné finančne aj geograficky podľa 75,5 % respondentov, problémy s dostupnosťou miesta konania aktivít označilo 23,5 %.

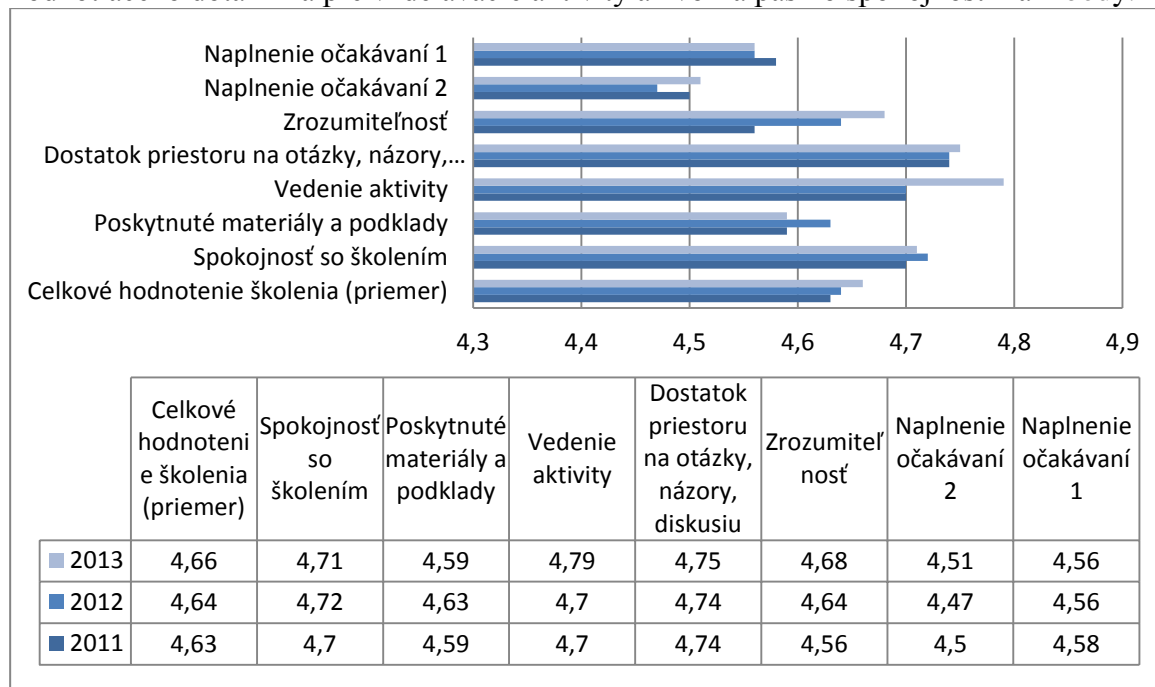
4. Transparentnosti (napr. o fungovaní organizácie, vysvetlení implementovanej legislatívy a o procesoch rozhodovania).

Opis: Slovné komentáre zástupcov cieľových skupín a dodávateľov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu v roku 2012, ktorí nesúhlasili s výrokom „IUVENTA je transparentná

organizácia“, naznačujú, že nehodnotili transparentnosť, ale iné vlastnosti. V dotazníkovom prieskume z konca roka 2013 sa otázka o transparentnosti neobjavila.

5. Produktov a služieb (napr. kvalita, spoľahlivosť, zhoda s normami kvality, doba spracovania/poskytnutia, kvalita poradenstva zákazníkovi/občanovi, environmentálny prístup).

Opis: Organizácia sleduje kvalitu vzdelávania ako kľúčovej služby cez jednotné hodnotiace dotazníky, ktoré vyplňajú účastníci vzdelávacích podujatí. Organizácia prijala spoločnú formu hodnotiaceho dotazníka pre vzdelávacie aktivity a zvolila pásmo spokojnosti na 4 body.



Graf 2 – Hodnotenie spokojnosti účastníkov vzdelávacích aktivít

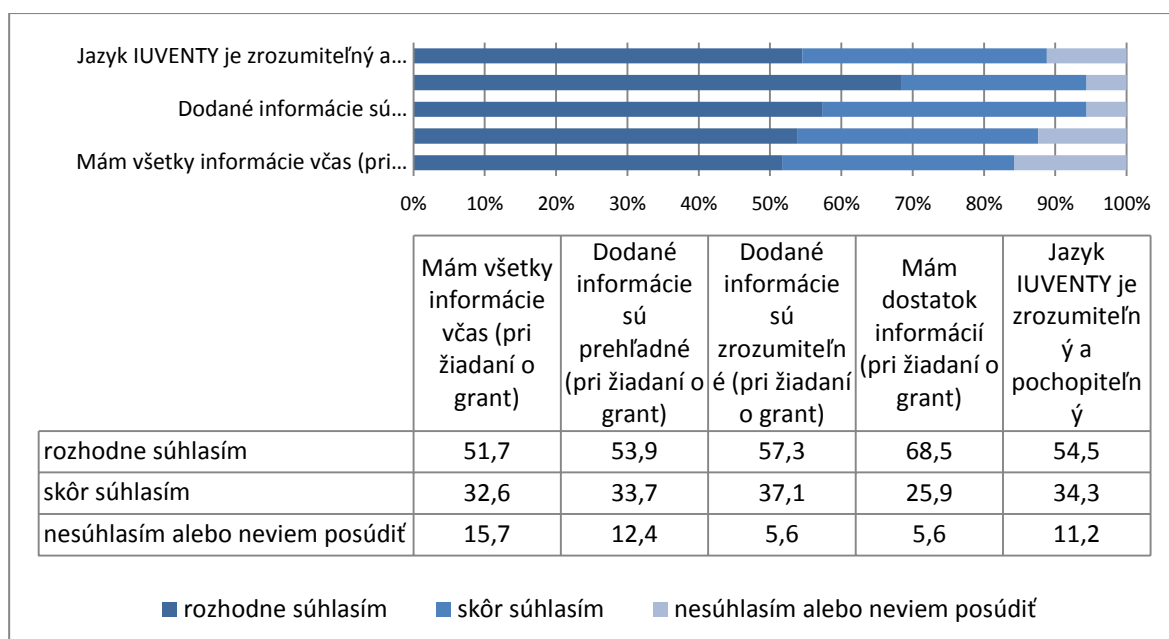
V oblasti poskytovania konzultácií organizácia zistila, že 97,5 % respondentov, ktorí žiadali o grant a zároveň konzultovali žiadosť o grant/projekt ešte pred jeho predložením, boli s kvalitou poskytnutej konzultácie spokojní (67,9 % veľmi spokojní, 29,6 % skôr spokojní) ako aj 97,6 % respondentov, ktorí žiadali o grant a zároveň počas realizácie aktivít potrebovali vyriešiť vzniknuté problémy, prípadne konzultovať iné veci súvisiace s realizáciou projektu (69,4% veľmi spokojní, 28,2 % skôr spokojní). S organizačným zabezpečením podujatí súvisiacich s POPS bolo spokojných 80,8% respondentov, ktorí spolupracovali s organizáciou na zabezpečení POPS (38,5 % veľmi spokojní, 42,3 % skôr spokojní).

6. Organizačného rozlišovania služieb týkajúcich sa rozličných potrieb zákazníka (napr. pohlavie, vek).

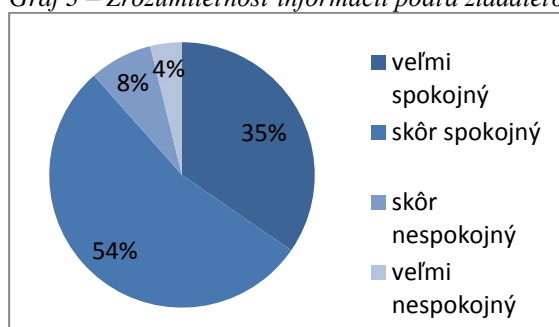
Opis: Tento aspekt je zohľadňovaný už pri príprave nových projektov, ktoré sú určené pre rôzne vekové skupiny, skupiny so špeciálnymi potrebami a pod. Cieľene sa táto oblasť nemeria, zohľadnené je to však v ukazovateľoch za jednotlivé projekty. Viac v Kritériu 9.

7. Dostupných informácií: kvantity, kvality, spoľahlivosti, transparentnosti, zrozumiteľnosti, vhodnosti pre cieľovú skupinu, atď.

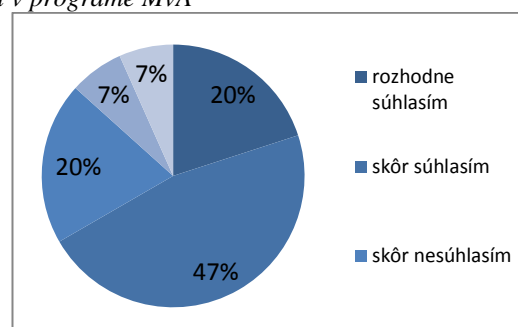
Opis: V dotazníkovom prieskume z roku 2012 merala organizácia aj vnímanie dostupných informácií, zrozumiteľnosť informácií či spokojnosť ZS zapojených do predmetových olympiád a postupových súťaží s poskytovaním informácií. Rovnako organizácia sledovala vnímanie informovanosti o procese prípravy a tvorby Stratégie SR pre mládež na roky 2014 – 2020 ako i posúdenie záväzku otvoreného prístupu školiteľov k účastníkom.



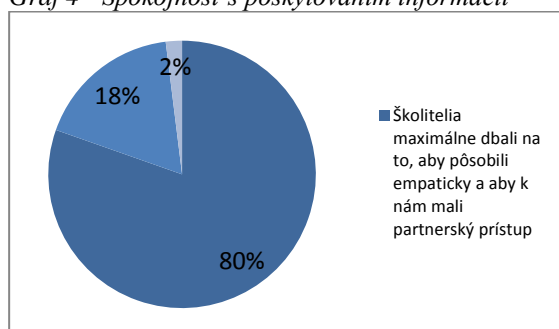
Graf 3 – Zrozumiteľnosť informácií podľa žiadateľov o grant v programe MvA



Graf 4 - Spokojnosť s poskytovaním informácií



Graf 5 – Vyjadrenie súhlasu s tvrdením



Graf 6 – Hodnotenie školiteľov organizácie

8. Dobrého prijatia informácií občanom/zákazníkom.

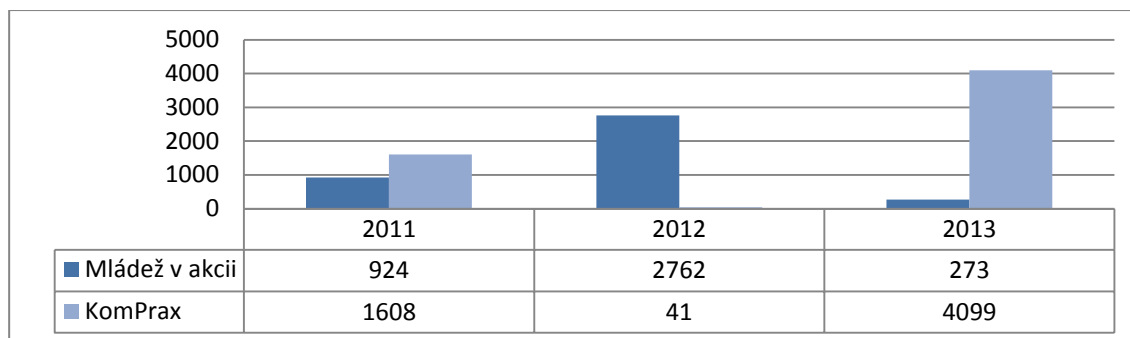
Opis: Z grafov v otázke 6.1.7. a 6.1.5. vyplýva dobré prijatie informácií zákazníkmi pri komunikácii v rámci rôznych služieb organizácie.

9. Frekvencie dotazníkových prieskumov názorov občanov/zákazníkov na organizáciu.

Opis: Zisťovanie spokojnosti ZS sa uskutočňuje od roku 2012 raz ročne.

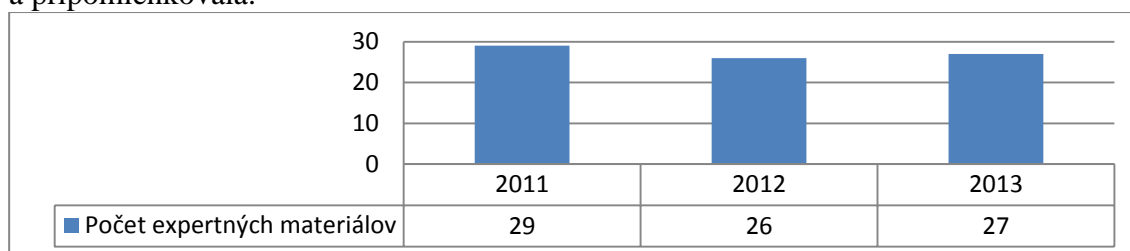
10. Úroveň dôvery verejnosti vo vzťahu k organizácii a jej produktom/službám.

Opis: Dôveru verejnosti je možné nepriamo merať cez účasť zákazníkov na aktivitách, ktoré organizuje a zastrešuje organizácia. Konkrétne počty príjemcov finančného príspevku v rámci MvA a účastníkov vzdelávacích aktivít v rámci NP KomPrax ponúka Graf 7.



Graf 7 – Počet zákazníkov zapojených do aktivít MvA a KomPrax

Prejavom dôvery je aj počet expertných podkladov, ktoré organizácia vypracovala a pripomienkovala.



Graf 8 – Počet expertných podkladov

6.2. Meraní výkonnosti

Výsledky týkajúce sa zapojenia:

1. Rozsahu zapojenia zainteresovaných strán do procesu navrhovania a poskytovania služieb a produktov a/alebo navrhovania procesov rozhodovania.

Opis: V rokoch 2011 – 2013 bolo zrealizovaných 5 konzultačných stretnutí (2011 a 2012 po 2 stretnutia a 2013 jedno) s veľkými organizáciami, ktoré sa zapájali do programu ADAM.

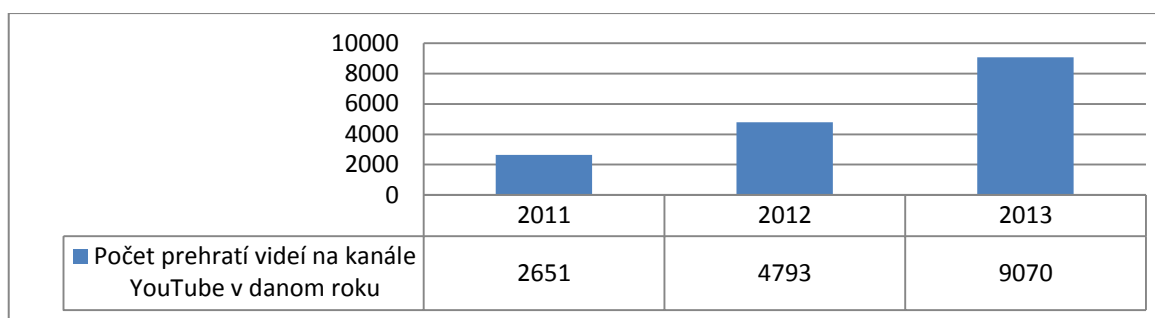
2. Počtu prijatých a implementovaných odporúčaní.

Opis: V rámci APZ bola sformovaná pracovná skupina, ktorá realizovala Vyhodnocovanie dodržiavania záväzkov v porovnaní kvality obsahu a finančnej efektivity. Podkladom pre pracovnú skupinu boli aj hodnotiace dotazníky a hodnotiace správy od školiteľov vzdelávacích aktivít organizácie. V rámci vyhodnocovania pracovná skupina takto zhodnotila aj 6 ubytovacích zariadení, pričom pri 2 z nich navrhla ukončenie spolupráce a pri ďalších 3 ubytovacích zariadeniach navrhla zväziť spoluprácu do budúcnosti (**D1**). RmS a jej členské organizácie zadefinovali kritéria do nových Programov pre mládež na roky 2014 - 2020, všetky kritéria boli akceptované a sú podmienkami pre získanie podpory v programe Podpora MVO.

3. Rozsahu používania nových a inovatívnych spôsobov zaobchádzania s občanmi/zákazníkmi.

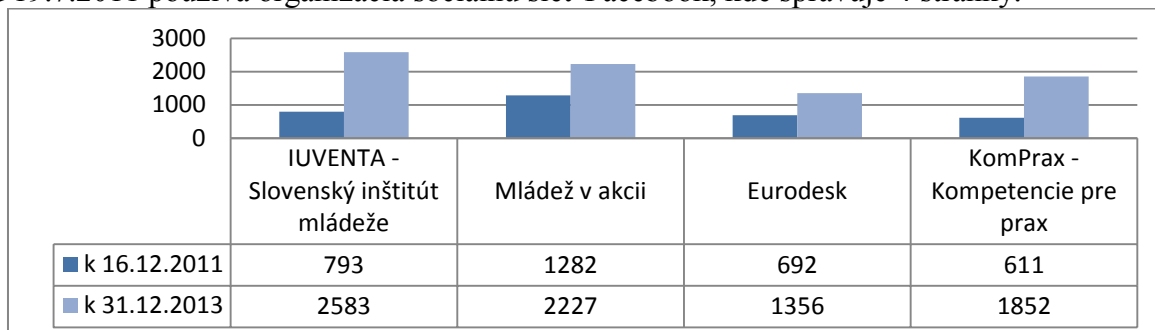
Opis: Z dotazníkového prieskumu spokojnosti ZS (2013) vyplýva, že 87,4 % respondentov si myslí, že organizácia využíva moderné komunikačné prostriedky (internet, sociálne siete, newsletter) na dostatočnej úrovni (rozhodne súhlasím 57,3 %, skôr súhlasím 30,1 %, neviem posúdiť 4,2 %), pričom 65 % respondentov považuje propagáciu prostredníctvom sociálnej siete Facebook za pútavú (rozhodne súhlasím 30 %, skôr súhlasím 35 %, nevie posúdiť 23,1 %).

Počet videí na kanále YouTube a počet prehratí sa každý rok zvyšuje, ako je vidieť z grafu 9.



Graf 9 - Počet prehratí videí na kanále YouTube

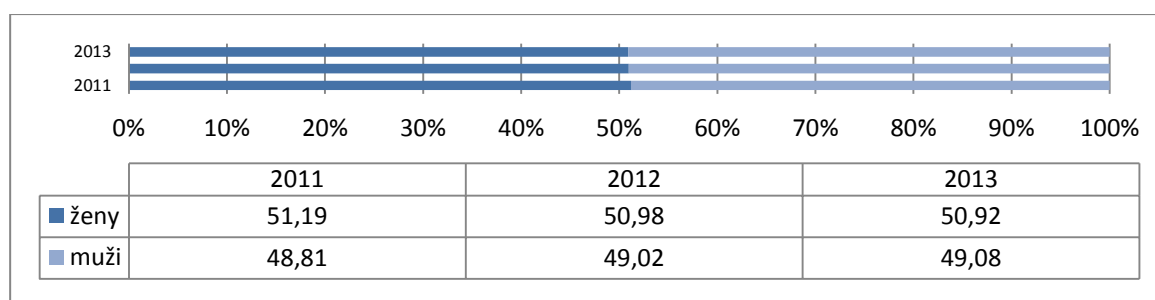
Od 19.7.2011 používa organizácia sociálnu sieť Facebook, kde spravuje 4 stránky.



Graf 10 - Počet fanúšikov jednotlivých stránok na Facebooku

4. Ukazovatele/indikátory vyhovenia aspektom rôznosti, kultúrnej a rodovej rovnosti občanov/zákazníkov.

Opis: V rámci programu MvA je jedným zo základných kritérií hodnotenia projektov rovnomerné zastúpenie mužov a žien, čo je upravené v Sprievodcovi programom v časti Rovnoprávnosť mužov a žien. V ostatných programoch či národných projektoch nemá organizácia zadefinované sledovanie zabezpečenia rovnosti príležitostí špeciálne pre mužov a ženy, ale všeobecne pre mladých ľudí s dôrazom na mladých s nedostatkom príležitostí, pričom je zadefinované, koho organizácia rozumie pod pojmom mladí ľudia s nedostatkom príležitostí.



Graf 11 – Percentuálne zastúpenie žien a mužov ako prijímateľov finančného príspevku z programu MvA

5. Rozsahu pravidelných preskúmaní realizovaných spoločne so zainteresovanými stranami s cieľom monitorovať ich meniace sa potreby a mieru, do akej sú spokojní.

Opis: V roku 2012 prebehol prvý dotazníkový prieskum spokojnosti a potrieb zainteresovaných strán. V tabuľke 1 je prehľad oslovených respondentov ako i návratnosť dotazníka. Zástupcovia zriaďovateľa sa zúčastnili štruktúrovanom rozhovore. Na základe výsledkov prieskumu vznikla priebežná správa a následne aj návrh opatrení na zvýšenie kvality. Návrh opatrení obsahoval 15 návrhov, z ktorých sa 8 v priebehu roku 2013 zrealizovalo, 5 čiastočne zrealizovalo a 2 nezrealizovali. Koncom roka 2013 organizácia dotazník zopakovala, no na základe vyhodnotenia dotazníku z roku 2012 bolo mierne upravené jeho členenie a oslovené zainteresované skupiny. Priebežne sa pripravuje správa o výsledkoch z prieskumu a návrh opatrení zadefinuje pracovná skupina.

	Oslovených				Získaných odpovedí			
	CS	D	SO	Z	CS	D	SO	Z
2012	1165	459	13	1	32 (3 %)	73 (16 %)	3 (3 %)	1 (100 %)
2013	597		neoslovení		143 (24 %)		neoslovení	

Tabuľka 1- (CS – cieľové skupiny, D – dodávatelia, SO – spolupracujúce organizácie, Z – zriaďovateľ)

Výsledky týkajúce sa dostupnosti organizácie:

1. Stránkové/úradné hodiny niektorých služieb (odborov/oddelení).

Opis: Jednotlivé oddelenia a projekty si určujú, na základe telefonickkej, alebo mailovej komunikácie konzultácie a stretnutia individuálne. Cielene sa však táto oblasť nemeria.

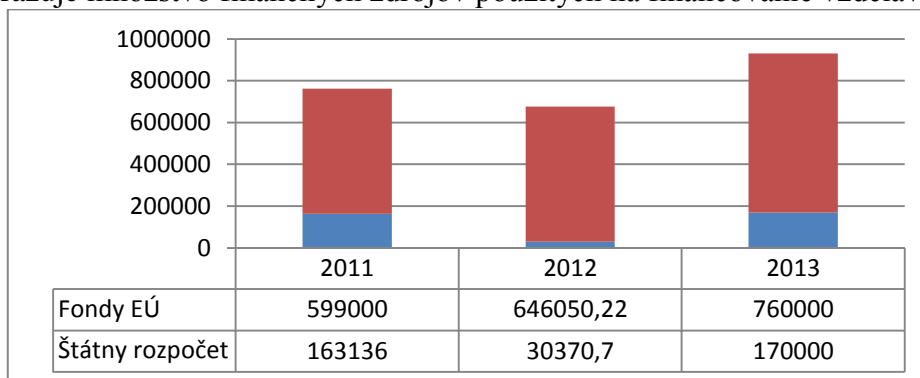
2. Čakacia doba, doba vybavenia/poskytnutia služby.

Opis: Cielene sa táto oblasť nemeria. Služby sú poskytované okamžite, prípadne po dohode so ZS v určenom termíne.

3. Nákladová cena na službu.

Opis: Náklady na služby sú zadefinované v zadaní verejných obstarávaní, avšak z veľkej časti sú financované z rozpočtu projektu alebo grantového programu a teda zákazníci/účastníci tieto náklady na služby nehradia. Náklady sa líšia v závislosti od programu, prípadne projektu. V rámci programu MvA si zákazníci hradili cestovné na školenia v plnej miere. V NP KomPrax sú náklady spojené so vzdelávaním hradené z projektu do výšky 15 EUR, prípadne 5,51 EUR v závislosti od vzdelávacej aktivity.

Graf 12 zobrazuje množstvo finančných zdrojov použitých na financovanie vzdelávacích aktivít.



Graf 12 – Prehľad zdrojov financovania vzdelávacích aktivít

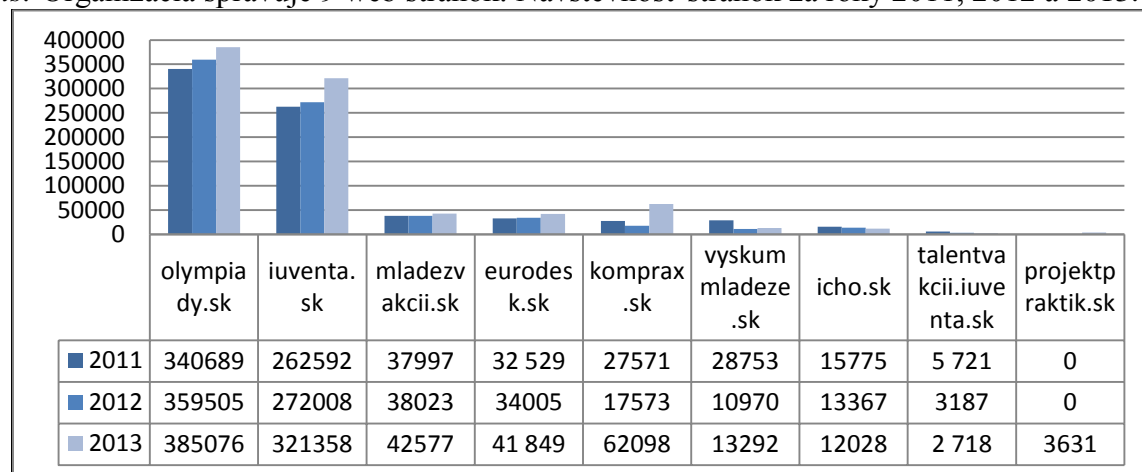
4. Dostupnosť informácií týkajúcich sa manažérskych zodpovedností rozličných služieb.

Opis: Na webovej stránke www.iuventa.sk organizácia uvádza zoznam zamestnancov a ich pracovné pozície. Pre [NA Mládež v akcii](#) a pre [Oddelenie podpory a rozvoja práce s mládežou](#) je jasne zadefinované, kto má zodpovednosť za ktorú časť projektu, prípadne konkrétnu predmetovú olympiádu. Pre NP [KomPrax](#) a NP [Praktik](#) je pri zamestnancoch uvedená zodpovednosť za konkrétny typ vzdelávania, región, prípadne aktivitu projektu.

Výsledky týkajúce sa transparentnosti poskytovania služieb a produktov:

1. Počet informačných kanálov a ich účinnosti.

Opis: Organizácia spravuje 9 web stránok. Návštevnosť stránok za roky 2011, 2012 a 2013.



Graf 13 - Prehľad o návštevnosti webových stránok

Údaje k stránkam na Facebooku a na YouTube sú k dispozícii v časti Meranie výkonnosti, bod 3 - Rozsah používania nových a inovatívnych spôsobov zaobchádzania s občanmi/zákazníkmi.

2. Dostupnosť a presnosť informácií.

Opis: Dostupnosť a presnosť informácií organizácia zabezpečuje cez informácie na webovej stránke ako i na ďalších stránkach spomenutých vyššie. Odbornosť informácií je zabezpečovaná cez proces zverejnenia informácie, kedy za odbornosť informácie je zodpovedný odborný zamestnanec, ktorý spracúva obsah informácie. Túto informáciu následne spracúva zamestnanec Oddelenia vzťahov s verejnosťou, ktorý je zodpovedný za dostupnosť informácie pre zákazníkov (či už technickú – zverejnenie na vhodnom mieste – alebo jazykovú). Podľa zákona č. 211/2000 organizácia eviduje v roku 2011 2 žiadosti, v roku 2012 2 žiadosti a 4 žiadosti v roku 2013.

3. Dostupnosť cieľov výkonnosti a výsledkov organizácie.

Opis: V hlavných projektoch organizácia sleduje napĺňanie cieľov výkonnosti a výsledkov **(D2)**.

4. Počet intervencií ombudsmanom.

Opis: Organizácia za roky 2011 – 2013 nezaznamenala intervencie ombudsmanom.

5. Rozsah úsilia zlepšiť dostupnosť, presnosť a transparentnosť informácií.

Opis: Organizácia v snahe zlepšiť dostupnosť a prehľadnosť informácií pripravuje redizajn webovej stránky www.iuventa.sk. Zároveň začiatkom roka 2014 pristúpi organizácia k zlúčeniu všetkých stránok na Facebooku pod jednu hlavnú stránku za účelom sprehľadnenia toku informácií. Dostupnosť informácií organizácia zlepšuje aj tým, že sa v krajských mestách nachádzajú TCM, čím sa zvýšil počet zamestnancov na plný pracovný úväzok z 1,5 v roku 2011 a 2012, na 6 zamestnancov v roku 2013 v jednotlivých krajoch (okrem Bratislavského kraja).

Výsledky ukazovateľov týkajúcich sa kvality produktov a poskytovania služieb:

1. Počet a čas vybavenia sťažností.

Opis: Organizácia v hodnotenom období 1.1.2011. - 31.12.2013 eviduje 22 sťažností, ktoré boli zároveň aj vybavené. Bližší prehľad ponúka tabuľka 2.

	Prijaté sťažnosti	Z predchádzajúceho roku	Spolu	Riešené s prešetrením		Odložené
				opodstatnené	neopodstatnené	
2011	8	0	8	3	2	2
2012	9	1	10	4	5	1
2013	5	1	6	1	3	1

Tabuľka 2 – Číselný prehľad sťažností za jednotlivé roky

2. Množstvo materiálov/dokumentov vrátených späť s chybami a/alebo prípadov vyžadujúcich kompenzáciu.

Opis: V hodnotenom období organizácia nezaznamenala žiadne prípady vrátenia dokumentov, ktoré by vykazovali chyby, alebo kompenzácie.

3. Dodržiavanie platných noriem kvality služieb (napr. legislatívne požiadavky).

Opis: Organizácia túto oblasť cielene nesleduje.

Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Silné stránky:

- Zamestnanci organizácie vyjadrili spokojnosť s komunikáciou s nadriadeným a možnosťami riešenia problémov v rámci plnenia pracovných povinností, hľadani riešení pri odstraňovaní problematických oblastí
- Zamestnanci sú stotožnení a podporujú misiu a víziu organizácie a význam existencie organizácie pre spoločnosť

Oblasti na zlepšovanie:

- Vypracovanie kompetenčného profilu odborného, administratívneho a technického zamestnanca s cieľom identifikovať slabé profesionálne zručnosti každého zamestnanca a prepojiť ich na plán vzdelávania na najbližší rok
- Zavedenie možnosti podávať písomné návrhy na zlepšenie v štruktúrovanej forme, pričom najlepšie inovatívne návrhy sa budú priebežne počas roka 2014 implementovať
- Zlepšenie internej komunikácie prostredníctvom avíza s odporúčaním čítať zápisy z porád vedenia vykonávaných na mesačnej báze s cieľom oboznámiť sa so sumárom najvýznamnejších činností z jednotlivých oddelení organizácie. Súčasne bude možné prispieť k zlepšeniu internej komunikácie prostredníctvom písomného návrhu zamestnancov.
- Umožniť zamestnancom podávať Inovatívne návrhy na zlepšovanie vypracovaním dokumentu.

Dôkazy:

7.1.

(D1) Dotazník spokojnosti zamestnancov

7.2.

(D2) Dotazníky založené v osobných spisoch zamestnancov v rámci personálnej agendy

Subkritérium	Bodové hodnotenie
7.1.	47,56
7.2.	33,00
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	40,28

Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Hodnotenie: Zvážte, čo dosiahla organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania svojich zamestnancov prostredníctvom výsledkov...

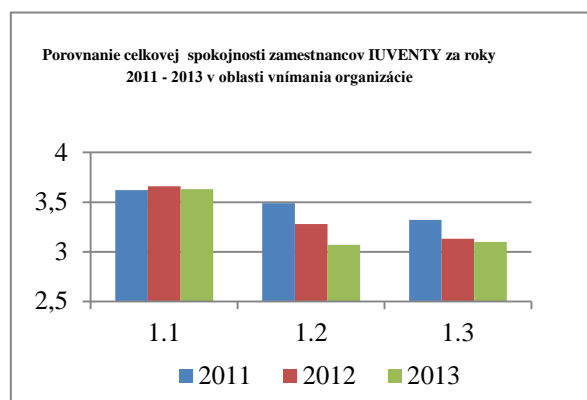
7.1. Meraní vnímania

Výsledky týkajúce sa celkového vnímania zamestnancami:

1. Imidž a celková výkonnosť organizácie (pre spoločnosť, občanov/zákazníkov, iné zainteresované strany).

Opis: V roku 2013 tretí krát uskutočnila organizácia anonymný prieskum merania spokojnosti a motivácie zamestnancov (**D1**). **Príloha č. 1.** Zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoje odpovede v škále 1-4, 1 (nespokojný/á) – 4 (spokojný/á). Hranica spokojnosti bola organizáciou určená na 3 body. Výsledky otázok 1.1, 1.2, 1.3.

	1.1	1.2	1.3
2013	3,63	3,07	3,10
2012	3,66	3,28	3,13
2011	3,62	3,49	3,32

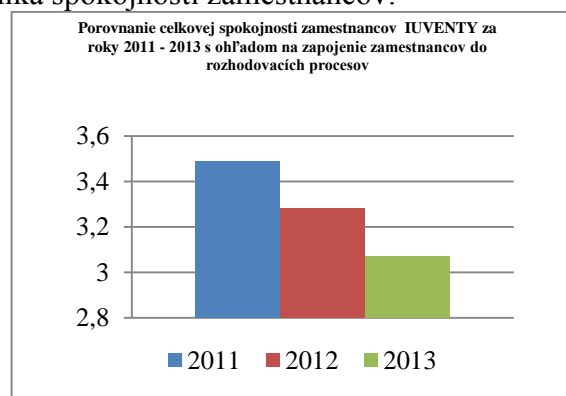


V roku 2013 bolo oslovených 113 zamestnancov, návratnosť bola 106 dotazníkov. Prieskum bol robený formou emailovej komunikácie. Zamestnanci boli informovaní, že v kategóriách, ktoré z prieskumu spokojnosti vyšli s hodnotou nižšou ako 3, budú prijaté opatrenia na zlepšenie.

2. Zapojenie zamestnancov v organizácii do rozhodovacích procesov a ich povedomie o poslaní, vízii a hodnotách.

Opis: K tomuto bodu smerovala otázka 1.2 z dotazníka spokojnosti zamestnancov:

	1.2
2013	3,07
2012	3,28
2011	3,49

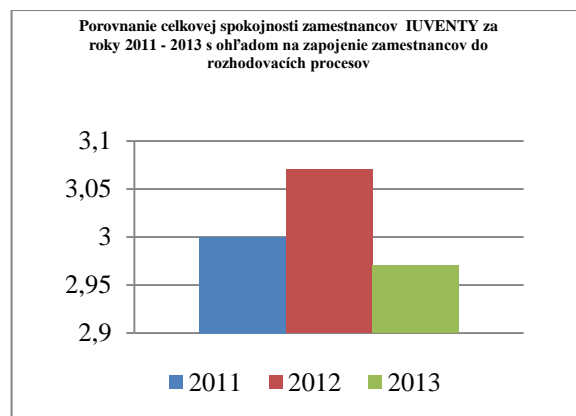


Na zvýšenie možnosti ovplyvňovať procesy a fungovanie organizácie sa plánuje prijať v roku 2014 systém zberu nápadov na inovácie procesov.

3. Zapojenie zamestnancov do zlepšovacích aktivít.

Opis: K tomuto bodu smerovala otázka 2.4 z dotazníka spokojnosti zamestnancov.

	2.4
2013	2,97
2012	3,07
2011	3,00



Vedenie organizácie plánuje v roku 2014 vyhlásiť iniciatívu *Inovatívny nápad roka*. Iniciatíva bude obsahovať zber inovatívnych nápadov a podnetov na zlepšenie fungovania organizácie, na prispievanie k skvalitňovaniu činností a návrhov smerujúcich k spoločenskej zodpovednosti.

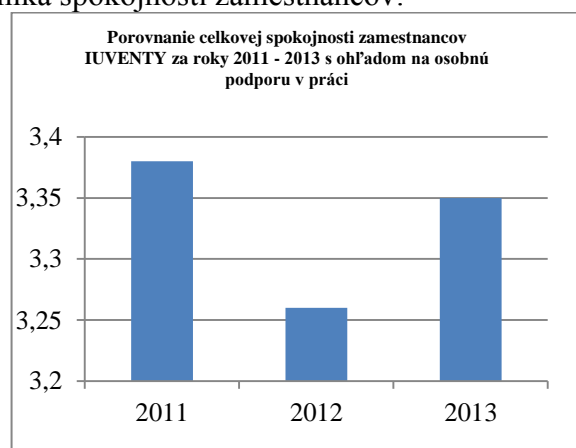
4. Povedomie zamestnancov o možnom konflikte záujmov a význame etického správania sa.

Opis: Organizácia pravidelne monitoruje prípady konfliktu záujmov a tie operatívne rieši. V sledovanom období sme zaznamenali jeden prípad konfliktu záujmov v roku 2012. Prípado sa týkal školiteľa, externého spolupracovníka organizácie, s ktorým sme následne rozviazali pracovný pomer (DVP).

5. Mechanizmy konzultácií a dialógu.

Opis: K tomuto bodu smerovala otázka 5.2 z dotazníka spokojnosti zamestnancov:

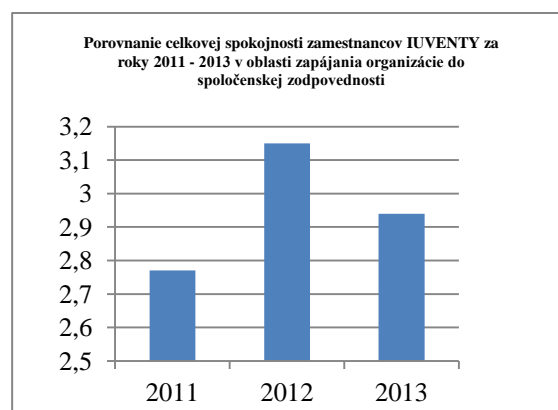
	5.2
2013	3,35
2012	3,26
2011	3,38



6. Zapojenie organizácie do spoločenskej zodpovednosti.

Opis: Zapojeniu organizácie do spoločenskej zodpovednosti sa venovala otázka 4.5.

	4.5
2013	2,94
2012	3,15
2011	2,77

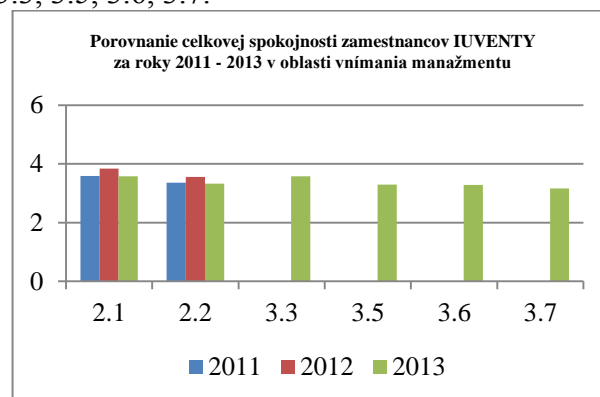


Výsledky týkajúce sa vnímania manažmentu a systémov manažérstva:

1. Schopnosť vrcholového a stredného manažmentu riadiť organizáciu a komunikáciu (napr. stanovovanie cieľov, pridelovanie zdrojov, hodnotenie celkovej výkonnosti organizácie, stratégia HRM, atď.).

Opis: K tomuto bodu smerovali otázky: 2.1, 2.2, 3.3, 3.5, 3.6, 3.7.

	2.1	2.2	3.3	3.5	3.6	3.7
2013	3,58	3,33	3,58	3,29	3,28	3,16
2012	3,84	3,56	0,00	0,00	0,00	0,00
2011	3,59	3,36	0,00	0,00	0,00	0,00



Meranie spokojnosti zamestnancov spojených s flexibilitou nadriadeného na zmenenú pracovnú situáciu, meranie spokojnosti zamestnancov s efektívnosťou riešenia pracovných problémov priamym nadriadeným, meranie spokojnosti zamestnancov pri uzatváraní diskusií a formulácii konečných záverov a miera spokojnosti s motiváciou priamym nadriadeným sa uskutočnili prostredníctvom dotazníka spokojnosti zamestnancov v roku 2013 prvý krát.

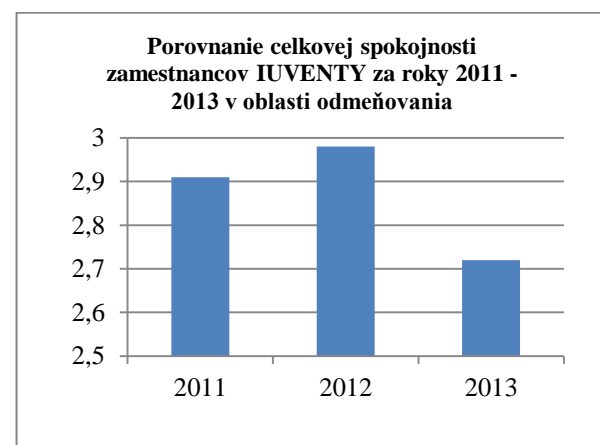
2. Navrhovania a manažerstvo rozličných procesov organizácie.

Opis: Organizácia pravidelne organizuje porady vedenia, ktorých výstupy sú k dispozícii zamestnancom prostredníctvom zápisov. Predmetom porád vedenia je aj hľadanie nových možností pri realizovaní aktivít organizácie s cieľom prepojenia a nadviazania viacerých oddelení. Súčasťou porád vedenia je identifikovanie oblastí, v ktorých je potrebné flexibilne reagovať a upravovať rozličné procesy v záujme dosiahnuť vyššiu efektívnosť organizácie.

3. Rozdeľovanie úloh a systém hodnotenia zamestnancov.

Opis: Spokojnosť so systémom odmeňovania sa odráža v otázke 2.3. Hodnota sa pohybuje na úrovni 2,72 bodu. V súvislosti s výsledkami v tejto oblasti plánuje organizácia prijať opatrenia, ktoré by mali smerovať k zlepšeniu oblasti odmeňovania. V roku 2014 organizácia pripravuje systém nadviazaný na kompetenčný profil zamestnanca, osobnostný rozvoj a odmeňovanie.

	2.3
2013	2,72
2012	2,98
2011	2,91



4. Rozsah a kvalita oceňovania úsilia jednotlivcov a tímov.

Opis: Organizácia pristupuje k oceňovaniu úsilia jednotlivcov každoročne formou OZI na celodomových poradách v decembri. Zamestnanci majú možnosť, podľa vopred zaslaných nominácií, navrhnúť zamestnancov, ktorí by za svoje úsilie mali byť odmenení. Zamestnanci na prvých troch miestach v každej z kategórií sú odmeňovaní finančnými poukázkami.

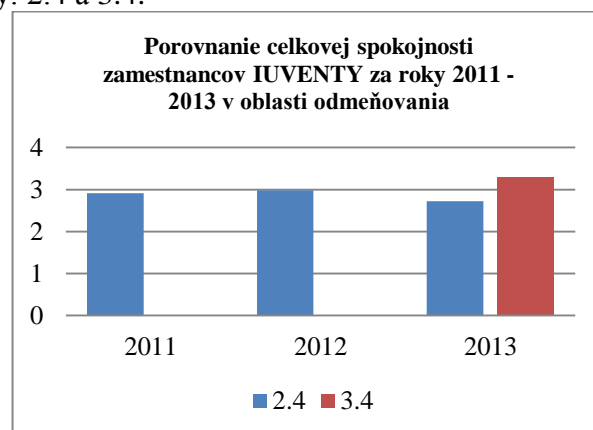
Počet nominácií na oceneného zamestnanca organizácie (OZI)	2011	2012	2013
Interný odborný zamestnanec (BA)	3	6	6
Technicko-administratívny zamestnanec/zamestnankyňa	3	4	6
Interný odborný zamestnanec/zamestnankyňa (regióny)	3	4	6

Tabuľka 3 – Prehľad o ocenených zamestnancoch

5. Prístup organizácie ku zmenám a inováciám.

Opis: K tomuto bodu sledovali nasledujúce otázky: 2.4 a 3.4.

	3.4	2.4
2013	3,30	2,72
2012	0,00	2,98
2011	0,00	2,91

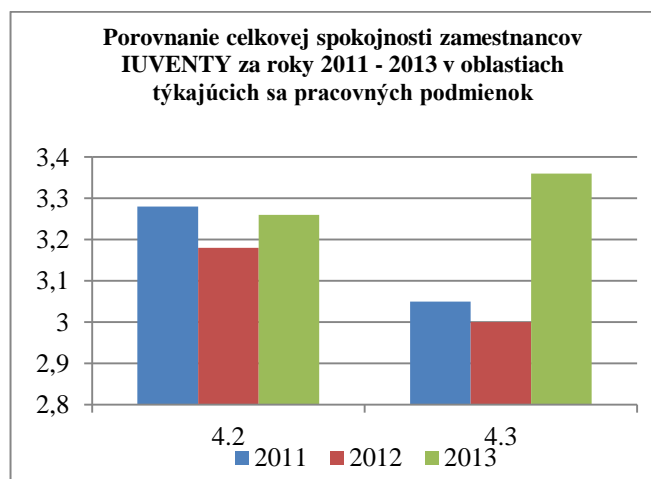


Výsledky týkajúce sa vnímania pracovných podmienok:

1. Pracovná atmosféra v organizácii (napr. ako sa zaoberať konfliktom záujmov, sťažnosťami alebo osobnými problémami, mobbing na pracovisku) a kultúra organizácie (napr. podpora prepojenia odborov, útvarov, atď.).

Opis: K tomuto bodu sledovali nasledujúce otázky: 4.2, 4.3.

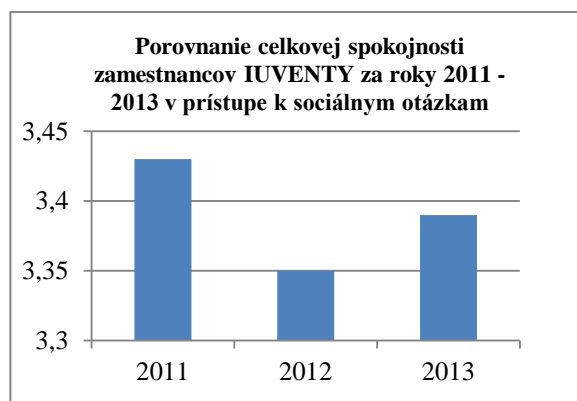
	4.2	4.3
2013	3,26	3,36
2012	3,18	3,00
2011	3,28	3,05



2. Prístup k sociálnym otázkam (napr. pružnosť pracovného času, zosúladenie práce s rodinným životom, osobnými záležitosťami a zdravím).

Opis: K tomuto bodu smerovala otázka 4.6

	4.6
2013	3,39
2012	3,35
2011	3,43



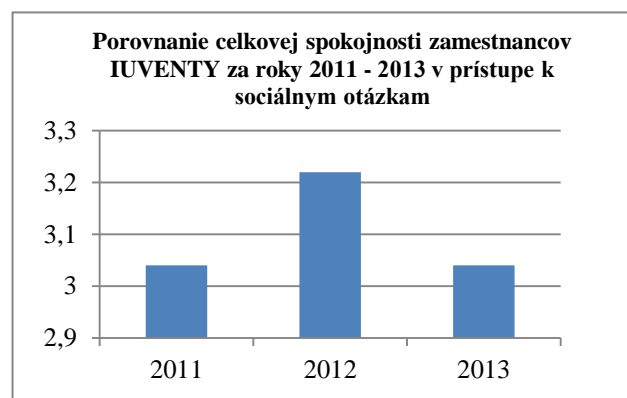
3. Zabezpečenie rovnakých príležitostí, čestného jednanía a správania sa v organizácii.

Opis: V organizácii sa rovnaké príležitosti, čestné jednanie a správanie odráža v politike manažovania ľudských zdrojov. Na uvoľnené miesto je najprv vypísaná vnútorná výzva a následne, ak nie je záujem, je miesto ponúkané verejne.

4. Usporiadanie pracovného priestoru a životných pracovných podmienok.

Opis: K tomuto bodu sledovala otázka 4.1.

	4.1
2013	3,04
2012	3,22
2011	3,04

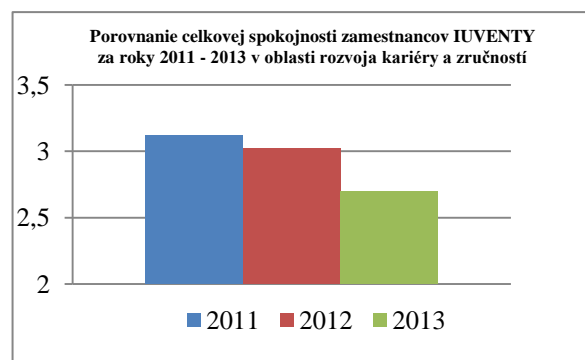


Výsledky týkajúce sa vnímania kariérneho rozvoja a rozvoja zručností:

1. Systematický kariérny rozvoj a rozvoj zručností.

Opis: K tomuto bodu sledovala otázka 5.1.

	5.1
2013	2,70
2012	3,02
2011	3,12



Otázka týkajúca sa možnosti ďalšieho vzdelávania má klesajúcu tendenciu v každom roku hodnotenia spokojnosti zamestnancov. V rámci nápravy tohto stavu plánuje organizácia vypracovať kompetenčný profil, ktorý bude obsahovať aj ďalšie vzdelávanie zamestnancov.

2. Povzbudzovanie a splnomocňovanie.

Opis: K tomuto bodu smerovala otázka 5.2.

	5.2
2013	3,35
2012	3,26
2011	3,38



3. Dostupnosť a kvalita vzdelávania v súvislosti so strategickými cieľmi organizácie.

Opis: K tomuto bodu smerovala otázka 5.1.

7.2. Meraní výkonnosti

1. Indikátory týkajúce sa správania (napr. úroveň absencií a chorobnosti, úroveň fluktuácie pracovného personálu, množstvo sťažností, počet dní štrajku).

Opis: Chorobnosť a fluktuácia zamestnancov organizácie je v štandardnom pomere a štatistika nevykazuje veľké rozdiely medzi jednotlivými rokmi. Nárast chorobnosti oproti plánu v roku 2013 vykazovali regionálni zamestnanci. Údaje sú uvedené v percentuálnom pomere k celkovému počtu zamestnancov.

	2011		2012		2013	
	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť
Chorobnosť	0,10%	0,18%	0,10%	0,29%	0,10%	2,7%
Fluktuácia	0,10%	0,14%	0,10%	0,09%	0,10%	0,09%

2. Indikátory týkajúce sa zapojenia a motivácie (napr. odozva na prieskumy spokojnosti zamestnancov, počet návrhov ohľadom inovácií, účasť v interných diskusných skupinách).

Opis: Organizácia 2 x v roku organizuje „celodomové“ porady (**Strategický cieľ 9**), na ktorých vytvorené pracovné skupiny zamestnancov z rôznych oddelení, ktoré spoločne navrhujú riešenia problematických oblastí.



Foto: Workshopy v rámci celodomovej porady. Archív, december 2012

Organizácia si stanovila minimálnu úspešnosť návratnosti dotazníkov zamestnancov 90%.

	2011	2012	2013
Návratnosť dotazníkov spokojnosti zamestnancov	100 %	95 %	94 %

3. Indikátory týkajúce sa (osobnej) výkonnosti (napr. výsledky služobných hodnotení).

Opis: Hodnotenie zamestnancov (jednotlivcov) sa uskutočňuje raz ročne od roku 2010. Výsledky sú konzultované s vedúcimi oddelení, manažérkou ľudských zdrojov a generálnym riaditeľom na pracovnom stretnutí. Výsledok je v osobných spisoch zamestnancov (**D2**).

4. Úroveň/miera zapojenia do zlepšovacích aktivít.

Opis: V sledovanom období sme zapojenosť nemerali.

5. Úroveň využívania informačných a komunikačných technológií zamestnancami.

Opis: Organizácia podporuje rozvoj zamestnancov a rozvoj IKT systémov. V rokoch 2011 – 2013 bolo na Intranete zavedených niekoľko modulov napomáhajúcich efektívnejšej práci. Viac v Kritériu 9.

6. Indikátory týkajúce sa rozvoja zručností (napr. účasť a úspešnosť vo vzdelávaní zamestnancov, efektívnosť vynakladania rozpočtu na vzdelávanie).

Opis: V sledovanom období sme indikátory nemerali.

7. Indikátory týkajúce sa schopnosti zamestnancov zaoberať sa občanmi/zákazníkmi a reagovať na ich potreby (napr. počet hodín prípravy zamestnanca týkajúcej sa vzťahov s občanmi/zákazníkmi, počet sťažností zo strany občanov/zákazníkov na správanie zamestnancov, meranie prístupu zamestnancov k občanom/zákazníkom, atď.).

Opis: V rámci interného informačného systému organizácia využíva zaznamenávanie konzultácií a pracovných stretnutí s občanmi a zákazníkmi. Z tabuľky 4 vyplýva, že počet pracovných stretnutí narástol. Konzultácie sa začali zaznamenávať od roku 2013.

	2011	2012	2013
Počet konzultácií	-	-	67
Počet pracovných stretnutí	167	7	807

Tabuľka 4 – Prehľad o počte konzultácií

8. Frekvencia odmeňovania jednotlivcov a tímov.

Opis: Pravidelné odmeňovanie zamestnancov sa riadi podľa Zákona 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme. Funkčný plat vyplácaný mesačne sa skladá z tarifného platu a osobného príplatku, u vedúcich zamestnancov aj z príplatku za riadenie. Nepravidelné odmeňovanie sa deje v súlade s *Kritériami odmeňovania*, za mimoriadne plnenie úloh nad rámec pracovných povinností, pri príležitosti životného alebo pracovného jubilea.

Druh odmeny	2011		2012		2013	
Za mimoriadne úlohy	44 430 €	97,04 %	16 110 €	78,59%	52 394 €	96,80%
Vianočné odmeny	0	0	0	0	0	0
Odmeny pri jubileách	1 355 €	2,96%	4 389 €	21,41%	1 734 €	3,20%

Tabuľka 5 – Prehľad o odmenách pre zamestnancov

9. Počet nahlásených etických konfliktov (napr. možných konfliktov záujmov).

Nakoľko organizácia v rámci realizovaných projektov prichádza do kontaktu s externými spolupracovníkmi a žiadateľmi o granty, posudzovatelia postupujú podľa prijatej smernice „Pravidlo zákazu konfliktu záujmov“. Cieľom je, aby u zainteresovaných osôb vystupujúcich na

strane žiadateľov o štátnu dotáciu a osôb vystupujúcich na strane rozhodujúcich a hodnotiacich subjektov nedochádzalo k stretu verejných a súkromných záujmov. Konfliktom záujmov sa rozumie situácia, kedy z dôvodov osobných alebo iných obdobných vzťahov ZS je narušený alebo ohrozený záujem na nestrannom a objektívnom výkone tých verejných funkcií, ktoré súvisia s prípravou a implementáciou výziev na podávanie žiadostí. Organizácia vychádza aj z prijatého *Organizačného poriadku a Štatútu*.

10. Frekvencia dobrovoľnej účasti v kontexte aktivít týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti podporovanej organizáciou.

Opis: Organizácia v sledovanom období realizovala viacero dobrovoľníckych aktivít, ktorých sa zúčastnili zamestnanci organizácie. Od roku 2012 pravidelne organizuje pred Vianocami predajnú burzu z ktorej výťažok ide na charitatívne účely. Viac v Kritériu 8.1.1.

Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

Silné stránky:

- Vlastné priestory, ktoré poskytuje bezodplatne mladým ľuďom s nedostatkom príležitostí alebo organizáciám, ktoré sa im venujú
- Školiace moduly zohľadňujúce potreby mladých s nedostatkom príležitostí
- Podpora a propagácia významu neformálneho vzdelávania mladých ľudí
- Aktivity smerujúce k lepšiemu začleneniu mladých ľudí do spoločnosti

Oblasti na zlepšovanie:

- Upraviť systém hodnotenia činností organizácie z pohľadu zainteresovaných strán tak, aby z neho organizácia získala dáta s ktorými dokáže efektívnejšie pracovať
- Sprehľadniť informácie zverejňované organizáciou na webovej stránke tak, aby viac zodpovedali potrebám zákazníkov
- Posilniť ochranu životného prostredia a spoluprácu s dodávateľmi so spoločensky zodpovedným profilom

Dôkazy:

8.1.

(D1) Intranet/Oznamy/Na začiatku stála myšlienka

(D2) Intranet/Oznamy/Separujeme odpad

8.2.

(D3) Intranet/Zápisnice z PV/PV-10-2013, bod 6,

(D4) Intranet/Smernice/Interná smernica o poskytovaní priestorov

Subkritérium	Bodové hodnotenie
8.1.	31,67
8.2.	41,20
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	36,43

Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

Hodnotenie: Zvážte, čo organizácia dosahuje vo vzťahu k vlastnej spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom výsledkov...

8.1. Meraní vnímania

1. Povedomie verejnosti o vplyve; ako výkonnosť organizácie ovplyvňuje kvalitu života občanov/zákazníkov (napr. vzdelávanie o zdraví, podpora športových a kultúrnych podujatí, účasť na charitatívnych podujatiach, špecifické aktivity pre postihnutých ľudí, kultúrne aktivity otvorené pre verejnosť, atď.).

Opis: Od roku 2012 raz ročne organizujeme charitatívnu predajnú burzu. V roku 2012 bol výťažok burzy odovzdaný pani Margite, ktorej príbeh najviac oslovil zamestnancov (D1).



Foto: Predajná burza a odovzdanie finančnej čiastky. Archív, december 2012

	2011	2012	2013
Výťažok z burzy	0	450 €	360 €

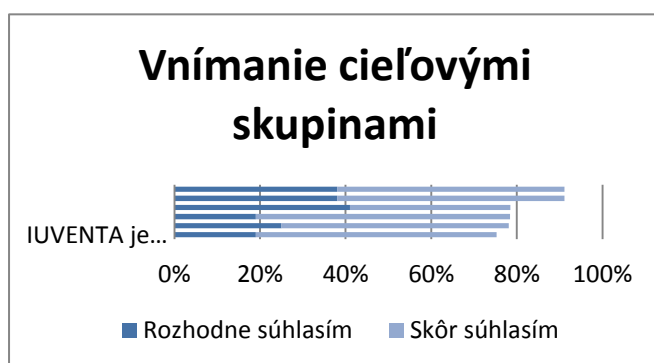
V kontexte spoločenských aktivít je významným medzníkom každoročné organizovanie Živej knižnice (ŽK), zameranej na propagáciu tolerancie a ľudských práv. [Živá knižnica](#) prebieha raz ročne v decembri, pri príležitosti Dňa ľudských práv v Bratislave. Od roku 2013 aj v regiónoch.

	2011	2012	2013
Počet účastníkov ŽK	200	400	Košice – 127 žiakov Žilina – 116 žiakov
Mimoriadna ŽK (v rámci podujatia Bibliotéka)	0	Viac ako 210 návštevníkov	0

Tabuľka 6 – Prehľad o počte návštevníkov ŽK

2. Reputácia organizácie (napr. ako zamestnávateľ/prispievateľ miestnej/globálnej spoločnosti).

Opis: Reputácia organizácie bola zisťovaná v dotazníkovom prieskume (2012) u ZS. Výsledky sú uvedené v grafe 14, zobrazené na základe odpovedí respondentov patriacich do jednej z cieľových skupín (pracovníci regionálnej a lokálnej samosprávy zodpovední za mládež, veľké mládežnícke organizácie, rady mládeže, koordinátori ŽŠR, centrá voľného času, regionálne kancelárie Eurodesku, vedúci autorských kolektívov, atď.). Výsledok je organizáciou vnímaný ako uspokojivý.



Graf 14 - Vnímanie organizácie cieľovými skupinami

3. Vnímanie ekonomického vplyvu na spoločnosť na miestnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni (napr. vytvorenie/atraktivita činností SME v okolí, budovanie verejných ciest alebo verejnej dopravy, ktorá tiež slúži existujúcim ekonomickým aktérom).

Opis: Vplyv na miestnu, regionálnu, národnú a medzinárodnú komunitu majú projekty, ktoré sú podporené v rámci jednotlivých grantových programov.

Grantový program	2011 (počet projektov)		2012 (počet projektov)		2013 (počet projektov)	
	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť
Program EÚ Mládež v akcii	130	117	120	176	180	218
Národný grantový program ADAM	40	41	41	55	55	63

Tabuľka 7 - Projekty podporené grantovými programami v rokoch 2011, 2012 a 2013

Rok	Vzdelávanie	Počet účastníkov	Celková výška podpory pre projekty účastníkov v EUR
2011	MV+MI+PSM	1 722	139 935 EUR
2012	MV+MI+PSM	149	44 639 EUR
2013	MV+MI+PSM	3884	141 869 EUR

Tabuľka 8 - Prehľad o účastníkoch NP KomPrax v rokoch 2011, 2012 a 2013

Podpora regiónov sa odráža v podporených projektoch, smerujúcich k spoločenskej zodpovednosti. Najrozsiahlejšia podpora bola poskytnutá prostredníctvom grantov v rámci programu MvA.

Výška podpory projektov	2011		2012		2013	
	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť
A 1.1 – Mládežnícke výmeny	601 899 €	650 212 €	650 395 €	652 389 €	860 719 €	1 025 371 €
A 1.2 – Mládežnícke iniciatívy	181 466 €	172 504 €	242 040 €	203 138 €	385 424 €	385 867 €
A 1.3 – Projekty mládežníckej demokracie	87 572 €	56 307 €	148 279 €	112 820 €	75 806 €	75 806 €
A 2 – Európska dobrovoľnícka služba	941 018 €	996 265 €	904 414 €	909 678 €	1 235 612 €	1 259 867 €
A 2 – Európska dobrovoľnícka služba - EPYW	-	-	-	-	78 219 €	78 806 €
A 3.1 – Spolupráca so susediacimi regiónmi Európskej únie	132 653 €	136 425 €	173 964 €	216 420 €	198 458 €	198 458 €
A 3.1 – Spolupráca s regiónmi EU- EPYW	-	-	-	-	108 795 €	113 288 €
A 4.3 – Vzdelávacie aktivity a vytváranie sietí	83 944 €	92 846 €	151 780 €	146 516 €	173 598 €	173 598 €
A 5.1 – Stretnutia mladých ľudí a ľudí zodpovedných za mládežnícku politiku	67 363 €	17 340 €	128 038 €	58 775 €	165 399 €	165 048 €
SPOLU	2 095 915 €	2 121 899 €	2 398 910 €	2 299 736 €	3 282 030 €	3 476 109 €

Tabuľka 9 – Podporené projekty v programe MvA rokoch 2011 - 2013, smerujúce k spoločenskej zodpovednosti

Program ADAM poskytol podporu regionálnym projektom v rámci spoločenskej zodpovednosti.

Výzva	2011			2012			2013		
	Prijaté žiadosti	Podporené žiadosti	Výška dotácie v EUR	Prijaté žiadosti	Podporené žiadosti	Výška dotácie v EUR	Prijaté žiadosti	Podporené žiadosti	Výška dotácie v EUR
ADAM 1	28	22	1 838 767	29	24	2 064 654	-	-	-
ADAM 2/1	46	10	122 067	36	8	66 340	47	25	109 300
ADAM2/2-info	25	9	75 000	19	14	118 000	18	14	123 700
ADAM 2/3 - info	23	6	54 000	-	-	-	-	-	-
ADAM2/4	39	10	79 535	-	-	-	-	-	-
ADAM 2/5	26	11	46 670	-	-	-	-	-	-
ADAM 3	11	10	272 500	13	9	251 000	11	9	220 006
Spolu	198	78	2 488 539	97	55	2 500 000	76	48	453 006

Tabuľka 10 – Výška podpory projektom vedúcim k spoločenskej zodpovednosti v programe ADAM

4. Vnímanie prístupu k environmentálnym otázkam (napr. vnímanie ekologických stôp, manažérstvo energie, znižovanie spotreby elektriny a vody, ochrana proti hluku a znečisteniu ovzdušia, stimulovanie voľby verejnej dopravy, manažérstvo odpadov potenciálne toxického odpadu a pod.).

Opis: Organizácia separuje od roku 2012 komunálny odpad (**D2**). Reflektuje jednu zo svojich hodnôt, ktoré si zadefinovala – ochranu životného prostredia. Za sledované obdobie znížila spotrebu elektrickej energie k čomu prispela aj výmena žiaroviek za úsporné. V rámci APZ bola v roku 2012 prijatá úloha „Zadefinovanie opatrení na efektívne využívanie prevádzkových zdrojov“. Úloha sa plní od roku 2012, dovtedy sa spotreba cielene a oddelene nesledovala. Pracovná skupina porovnávala údaje o spotrebe elektrickej energie v hlavnej budove na Búdkovej ulici, kde je sústredená väčšina zamestnancov, za roky 2012 a 2013. V štvrtročných intervaloch spotreba elektrickej energie kolíše. Výsledkom celkového hodnotenia je úspora elektrickej energie o cca 8 % v roku 2013 oproti roku 2012. Viac v Kritériu 9.2.11.

5. Vnímanie vplyvu na spoločnosť s ohľadom na udržateľnosť na lokálnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni (napr. nakupovanie výrobkov fair trade, recyklovateľné produkty, výroba obnoviteľnej energie a pod.).

Opis: Nepriama podpora:

V rámci programu MvA sú podporované projekty, ktoré majú environmentálny vplyv na spoločnosť. Počet projektov s environmentálnym vplyvom na spoločnosť organizácia neplánuje, nepozná ani vopred obsah predložených projektov a nesleduje ani aké percento zo všetkých predložených projektov tvoria takto zamerané projekty. Tabuľka 11 poskytuje prehľad o podporených projektoch, ktoré predkladali žiadatelia v rámci programu Mládež v akcii v rokoch 2011 – 2013 a boli zamerané na environmentálnu oblasť.

Projekty mladých ľudí	2011	2012	2013
Environmentálny vplyv	20	22	23

Tabuľka 11 - Počet projektov s environmentálnym vplyvom

Priama podpora:

V rokoch 2011 a 2012 sa zamestnanci zapojili do dobrovoľníckych aktivít zameraných na zveľadenie a ochranu životného prostredia a pomoc sociálne slabším rodinám.



Foto: Zamestnanci organizácie na dňoch dobrovoľníctva v Horskom parku, Archív, 2011

Aktivita	2011	2012	2013
Čistenie Horského parku - Európsky deň dobrovoľníctva	10 zamestnancov/48 hodín	14 zamestnancov/112 hodín	0
Marec – zbierka šatstva pre rómske deti do Nového Mesta nad Váhom	5	0	0
August – zbierka šatstva pre rómske deti a sociálne slabšie rodiny do Moldavy nad Bodvou	3	0	0
Čistenie a úprava areálu organizácie	0	0	60
Dobročinný vianočný bazár	0	0	Neevidovaný počet

Tabuľka 12 - Počet zamestnancov zapojených do dobrovoľníckych aktivít

6. Vnímanie vplyvu na spoločnosť, berúc do úvahy kvalitu demokratickej spoluúčasti občana na lokálnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni (napr. otvorené konferencie, konzultácie a procesy rozhodovania o možných vplyvoch organizácie na bezpečnosť, mobilitu).

Opis: Organizácia sa zapája do procesu zisťovania názorov mladých ľudí z členských krajín EÚ na prioritné témy v rámci Štruktúrovaného dialógu. Zisťovanie prebieha formou on-line dotazníka 2x ročne v 6 mesačných odstupoch. Prehľad o zapojených mladých ľuďoch poskytuje tabuľka 13.

	2011		2012		2013	
1. kolo	149	-	145	-	145	-
2. kolo	-	0	-	140	-	258

Tabuľka 13 - Počet zapojených mladých ľudí do konzultácií v rámci Štruktúrovaného dialógu v rokoch 2011 – 2013.

7. Pohľad verejnosti na otvorenosť a transparentnosť organizácie, jej etické správanie sa (striktný rešpekt k princípom/hodnotám verejnej správy (služieb verejnosti) ako sú rovnocennosť, kontinuita).

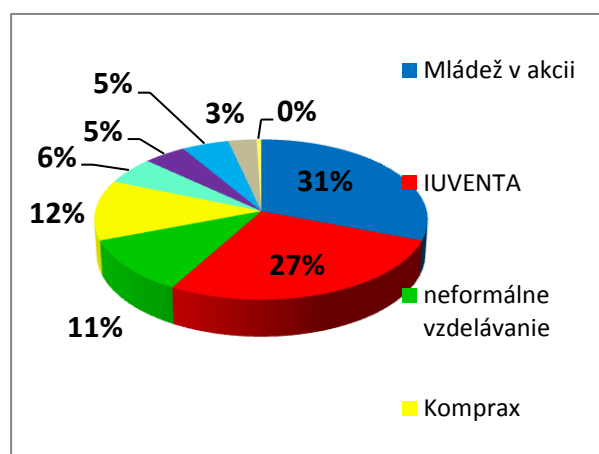
Opis: Transparentnosť organizácie bola zisťovaná pomocou dotazníkového prieskumu u ZS. Viac ako 70 % respondentov vníma organizáciu ako transparentnú organizáciu.

8. Vnímanie zapojenia do okolia, v ktorom organizácia pôsobí prostredníctvom finančnej podpory, organizovaním kultúrnych a spoločenských podujatí, atď.).

Opis: Organizácia priamo nepodporuje finančne kultúrne ako aj spoločenské podujatia organizované tretími stranami. Koná tak iba prostredníctvom podpory projektov v grantových programoch MvA a ADAM, tak ako to dokumentuje Kritérium 8.1.3.

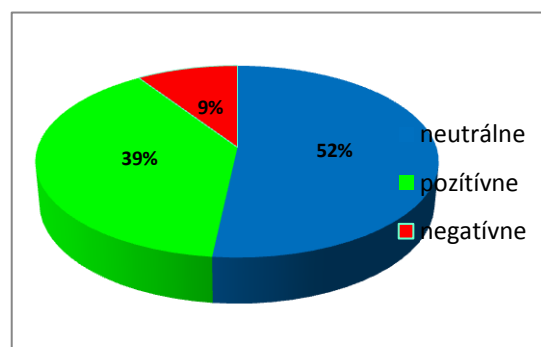
9. Vnímanie organizácie z pohľadu spoločenskej zodpovednosti médiami.

Opis: Organizácia nemá stanovené ciele, ktoré by chcela dosiahnuť v tejto oblasti. Koná tak iba na základe monitoringu od roku 2010. V rokoch 2011 – 2013 sa najčastejšie organizácia spomínala v médiách v súvislosti s programom MvA (31%), so všeobecnými informáciami (27 %), s NP KomPrax (12 %) a neformálnym vzdelávaním (11%), ako dokumentuje graf 15.



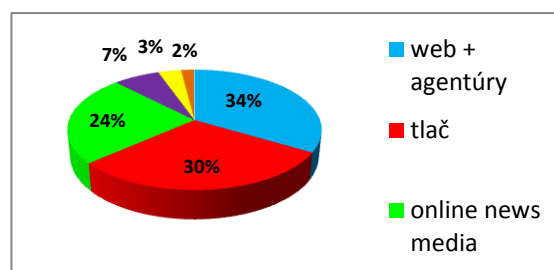
Graf 15 - Prehľad tém, ktoré rezonovali v médiách

Médiá informovali o organizácii neutrálne (52 %). Pozitívnych informácií však bolo výrazne viac (39 %) ako negatívnych (9 %), ako dokumentuje graf 16.



Graf 16 – Informácie o organizácii podľa typu média

Organizácia nesledovala informácie po jednotlivých rokoch. Od roku 2014 má pripravený systém sledovania na ročnej báze.



Graf 17 – Podiel informácií o organizácii

8.2. Meraní výkonnosti

1. Aktivity organizácie na ochranu a udržateľnosť zdrojov (napr. účasť dodávateľov so spoločensky zodpovedným profilom, miera plnenia ekologických noriem, používanie recyklovateľných materiálov, využívanie ekologickej dopravy, redukcia porušení, ohrozenia a hluku, znižovanie v používaní verejnoprospešných služieb ako napr. voda, elektrina, plyn).

Opis: Organizácia nemôže v plnej miere ovplyvniť výber dodávateľov so spoločensky zodpovedným profilom kvôli dvom faktorom. Prvým je verejné obstarávanie, ktoré síce môže špecifikovať požiadavky na dodávateľa, ale rozhoduje cenová ponuka. Druhým faktorom je, že zriaďovateľ vykonáva niektoré verejné obstarávania za organizáciu.

2. Kvalita vzťahov s relevantnými predstaviteľmi, skupinami a predstaviteľmi verejnosti.

Opis: V roku 2012 vznikla pracovná skupina, ktorá realizovala v období medzi 1.7.2012 až 30.11.2012 päť stretnutí, v rámci ktorých bol realizovaný prieskum, ako je organizácia vnímaná zainteresovanými stranami. Prieskum ukázal, že organizácia je vnímaná ako spoľahlivý partner s dobrou reputáciou, v ktorej pracujú zamestnanci, ktorí dokážu vhodne komunikovať.

3. Množstvo a významnosť pozitívnej aj negatívnej pozornosti, ktorú venujú médiá organizácii (počet článkov, obsah).

Opis: Organizácia meria tento faktor od roku 2013, dovtedy cielene túto oblasť nesledovala.

2013	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	spolu
neutrálne	3	15	10	3	9	16	12	12	13	4	8	6	105
pozitívne	3	4	3	7	8	18	6	5	6	11	8	8	79
negatívne	0	0	0	0	0	9	10	0	0	0	0	0	19
Spolu	6	19	13	10	17	43	28	17	19	15	16	14	203

Tabuľka 14 - Pozornosť, ktorú venujú médiá organizácii, rozdelenie podľa mesiacov

Pozitívna a neutrálna pozornosť bola spojená s organizáciou a programami, ktoré ponúka. Negatívna pozornosť bola spojená s problémami okolo kúpaliska na Búdkovej.

Miesto umiestnenia informácie o organizácii 2013	Spolu
web + agentúry	68
Tlač	61
online news media	49
Televízia	14
Blog	7
Rozhlas	4
relevantných celkom	203

Tieto informácie boli v najväčšom množstve umiestnené na webových stránkach a v odkazoch agentúr. Druhé najvyššie množstvo odkazov na organizáciu bolo umiestnených v tlači, ďalej v online news media (online denníky). Čo sa týka obsahovej stránky, najväčšia pozornosť bola venovaná programu MvA (31 %), neformálnemu vzdelávaniu (11 %), NP KomPrax (12 %), EDS (6 %).

Tabuľka 15 - Informácie o organizácií podľa typu média, v ktorom bola informácia zverejnená

Formou získavania spätnej väzby sú aj pochvaly zo strany verejnosti. V rokoch 2011 – 2013 sa celkovo jednalo o 16 pochvalných listov.

	2011	2012	2013
Elektronická evidencia	0	1	7
Písomná evidencia	3	2	2

Tabuľka 16 - Počet pochvál ktoré boli doručené do organizácie

	2011	2012	2013
Počet sťažností	0	1	5
Opodstatnené	0	0	1
Neopodstatnené	0	0	3
Odložené	0	1	2

Tabuľka 17 - Počet sťažností zo strany verejnosti

4. Podpora venovaná spoločensky znevýhodneným občanom (odhad nákladovej ceny pomoci, počet podporovateľov).

Opis: Podpora spoločensky znevýhodneným občanom/mladým ľuďom prebieha primárne prostredníctvom NP KomPrax a NP Praktik v ktorých je špeciálne sledovaná (tabuľka 18 a 19). V ostatných aktivitách organizácia nesleduje zapojenosť znevýhodnených skupín, ale v rámci prijatej *Stratégie inkluzívneho prístupu* zapojenosť a vytváranie podmienok pre nich plne podporuje.

Horizontálna priorita – marginalizované rómske komunity (MRK)				
Názov merateľného ukazovateľa	Východiskový stav	Plánovaný stav k jún 2015	Skutočný stav	Stav realizácie projektu (v %)
Počet zamestnávateľov, zapojených do realizácie aktivít projektu, ktorí sa nachádzajú v regióne s vysokou koncentráciou MRK	0	10	21	210
Horizontálna priorita rovnosť príležitostí				
Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporných projektov vo veku 15 - 24	0	7 128	5 024	70,48
Počet podporených programov vzdelávania s príspevkom k rovnosti príležitostí	0	2	10	500

Tabuľka 18 - Podpora venovaná spoločensky znevýhodneným občanom v rámci NP KomPrax

Horizontálna priorita – marginalizované rómske komunity				
Názov merateľného ukazovateľa	Východiskový stav	Plánovaný stav k júl 2015	Skutočný stav	Stav realizácie projektu (v %)
Počet žiakov pochádzajúcich z marginalizovaných rómskych komunit, zapojených do realizácie aktivít projektu	0	250	0	0

Horizontálna priorita rovnosť príležitostí				
Počet podporených programov vzdelávania s príspevkom k rovnosti príležitostí	0	1	1	100

Tabuľka 19 - Podpora venovaná spoločensky znevýhodneným občanom v rámci NP Praktík

Plánovaný stav zobrazený v tabuľkách nebol zatiaľ dosiahnutý iba z toho dôvodu, že aktivity stále prebiehajú.

5. Podpora zo strany zamestnávateľa venovaná politike rôznosti a integrácii a akceptácii etnických skupín a postihnutým ľuďom (napr. organizovaním špecifických etnických programov/projektov, špecifických programov na zamestnanie etnických menšín).

Opis: Porada vedenia (D3) prijala dokument Stratégia inkluzívneho prístupu organizácie na roky 2014-2020. Stratégia je konkrétnym naplnením záväzku podporovať mladých ľudí, aby vedeli, poznali a mohli využívať príležitosti pre kvalitnejší život. Zámerom tohto dokumentu

7. Podpora občianskoprávneho záväzku občanov/zákazníkov, iných zainteresovaných strán a zamestnancov.

je zabezpečiť dostupnosť a prístupnosť aktivít zákazníkom s nedostatkom príležitostí a prispieť tak k ich inklúzii. V rámci NP KomPrax bolo podporených 16 výskumov, ktoré sa priamym, či nepriamym spôsobom zameriavali na zmapovanie problematiky špecifických skupín mladých ľudí so špecifickými problémami a potrebami. Z týchto výskumov vzniklo 10 vzdelávacích programov, ktoré majú za cieľ pomôcť riešiť identifikované problémy a potreby.

6. Podpora medzinárodným rozvojovým projektom a účasť zamestnancov na filantropických aktivitách.

Opis: Organizácia sa každoročne zapája do dní dobrovoľníctva. Prehľad o zapojení zamestnancov poskytujú tabuľky 20 a 21.

Dobrovoľnícke aktivity organizácie	2011	2012	2013
Dni dobrovoľníctva	1	1	0
Akcia „Z“	0	0	1
Vianočná burza	0	1	1

Počet zapojených zamestnancov	2011	2012	2013
Dni dobrovoľníctva	11	25	0
Akcia „Z“	0	0	33
Vianočná burza	0	35	59
Vianočná burza / počet nominácií na pridelenie finančného výťažku	0	6 nominácií	8 nominácií

Tabuľka 20 – Dobrovoľnícke aktivity organizácie

Tabuľka 21 – Počet zapojených zamestnancov

Opis: Počet projektov, rozvíjajúcich participáciu mladých ľudí, množstvo financií, ktoré boli na ne vynaložené sú zachytené v časti 8.1.3, tabuľky 9 a 10.

8. Produktívna výmena poznatkov a informácií s ostatnými (počet zorganizovaných otvorených konferencií, počet intervencií v národných a medzinárodných kolokviách).

Opis: Organizácia je zapojená do viacerých medzinárodných projektov spolupráce a členom rôznych sietí. V tabuľke 22 je uvedený počet účastníkov, ktorých zapojila organizácia do jednotlivých projektov.

Medzinárodné projekty			
	2011	2012	2013
EAICY	3	3	7 (1 stretnutie + 6 zasadnutie predsedníctva)
CEI	0	0	0
RAY	1	2	1

EKCYP	0	1	1
Grundtvig	17	1	0
Maďarsko	8	0	0
Srbsko	4	1	2

Tabuľka 22 - Medzinárodné aktivity, do ktorých bola organizácia zapojená v období 2011 - 2013

Organizácia má svojich zástupcov v národných a medzinárodných komisiách, pracovných skupinách a výboroch. Počet stretnutí dokumentuje tabuľka 23.

Počet zasadnutí komisií, rád, výborov a skupín			
	2011	2012	2013
Komisia pre morálne oceňovanie v rezorte školstva	15	0	0
Poradný zbor pre vzdelávanie Národného osvetového centra	8	1	0
Výbor pre deti a mládež Rady vlády	14	4	4
Expertná skupina Európskej komisie pre indikátory v oblasti mládeže (od 2010)	26	1	2
Externá pracovná skupina pre financovanie regionálneho školstva - MŠVVaŠ SR	12	1	0
Kvalita neformálneho vzdelávania v členských organizáciách RMS	8	0	2
Expertná skupina k inováciám a kreativitě zamestnateľnosti mládeže	0	1	4
Národná pracovná skupina ku globálnemu vzdelávaniu	0	2	2

Tabuľka 23 - Počet zasadnutí komisií, rád, výborov a skupín v rokoch 2011 – 2013

Podpora výmeny skúseností a informácií smerom k širokej verejnosti je zabezpečovaná aj vydávaním a zverejňovaním metodických materiálov a publikácií. Verejnosti je určený aj externý newsletter.

	2011		2012		2013	
	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť	Plán	Skutočnosť
Externý newsletter	12	12	11	11	11	11
Počet odberateľov	2000	4140	4000	Nezist'ovalo sa	7000	8282

Tabuľka 24 – Frekvencia komunikácie s externým prostredím

9. Programy na prevenciu občanov/zákazníkov a zamestnancov pred zdravotnými rizikami a úrazmi (počet a typ preventívnych programov, pomoc v boji proti fajčeniu, vzdelávanie o zdravom stravovaní, počet podporovateľov a pomer nákladov a kvality týchto programov).

Opis: V súčasnosti organizácia ponúka jeden nadstavbový vzdelávací program v rámci NP KomPrax zameraný na prvú pomoc. Program bol otvorený v roku 2013. Prehľad o počte účastníkov poskytuje tabuľka 25.

	2011	2012	2013
Počet prihlásených	0	0	19
Získali osvedčenie	0	0	11
Odstúpili	0	0	2
Bez osvedčenia	0	0	2
Neukončili	0	0	2
Nezúčastnili sa	0	0	2

Tabuľka 25 - Prehľad o účastníkoch vzdelávania v NP KomPrax

10. Výsledky meraní spoločenskej zodpovednosti (napr. zvláštne finančné ohodnotenie).

Opis: Organizácia uznáva hodnoty:

Dostupnosť: uľahčujeme cestu k nám a ideme za klientmi.

Filantropia: o filantropii nielen hovoríme, ale sa k nej aj aktívne hlásime.

Aj na ich základe prenajíma zvýhodnene svoje priestory pre špecifické skupiny občanov/zákazníkov a zľavnený vstup na plaváreň. **(D4)**. Ľuďom so znevýhodnením poskytuje prenájom ako všetkým OZ na základe vypracovaného projektu podľa internej „*Smernice o poskytovaní priestorov IUVENTY iným subjektom na realizáciu projektov pre deti a mládež a pre pracovníkov s mládežou.*“ V roku 2013 od februára do decembra zaplatili za prenájom priestorov 161,00 €, v roku 2014 od januára do júna 91,00 €. Za 1 hodinu prenájmu, na základe schváleného projektu platia 3,50 €, zatiaľ čo ostatné skupiny platia 11,70 €.

Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Silné stránky:

- Organizácia má jedinečnú možnosť ovplyvňovať legislatívu v oblasti pôsobenia
- Schopnosť prierezového riešenia národných projektov
- Sledovanie a aplikácia nových tém a trendov v práci s mládežou do praxe

Oblasti na zlepšovanie:

- Plánovať s dôrazom na indikátory kvality
- Merať efektivitu zavedených procesov
- Zefektívniť internú komunikáciu s dôrazom na regióny

Dôkazy:

9.1.

9.2.

(D1) Intranet/Oznamy/Ako nás vnímajú ZS – závery prieskumu

Subkritérium	Bodové hodnotenie
9.1.	47,43
9.2.	38,45
PRIEMER ZA KRITÉRIUM	42,94

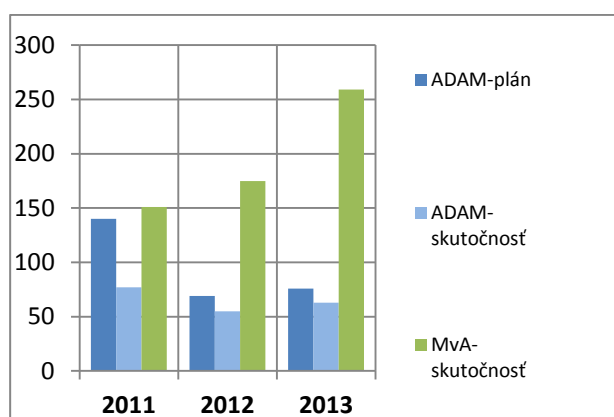
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Hodnotenie: Zvážte výsledky, ktoré dosiahla organizácia vo vzťahu k...

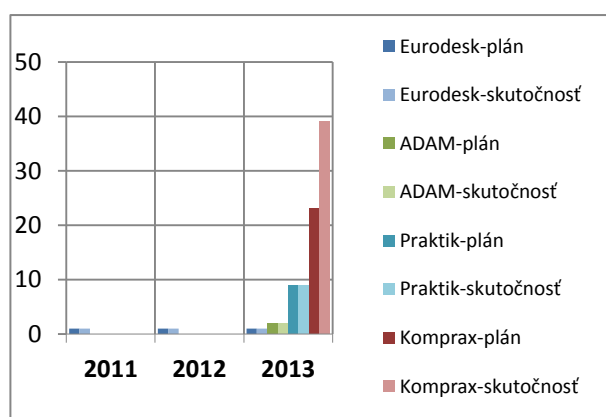
9.1. Externým výsledkom: výstupy a dôsledky vo vzťahu k cieľom

1. Výsledky z hľadiska výstupov (kvalita a kvantita v poskytovaných produktoch alebo službách).

Opis: Ukazovateľom v tomto prípade je počet podporených malých projektových zámerov v rámci programu MvA a ADAM (Graf 18), ako aj počet novovytvorených vzdelávaní (Graf 19). Údaje za NP KomPrax pri počte podporených malých projektových zámerov neuvádzame, pretože jeho ukazovatele nie sú stanovené na ročnej báze, ale na celé trvanie projektu.



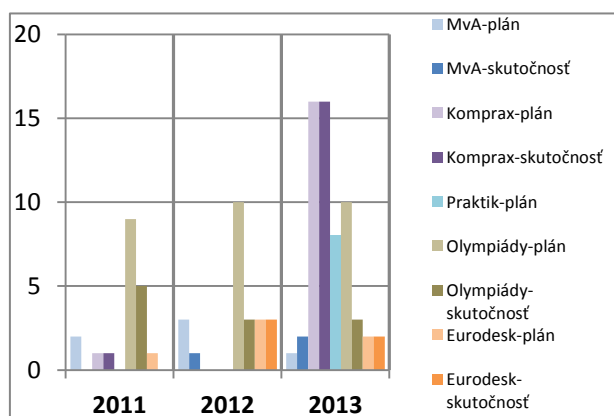
Graf 18



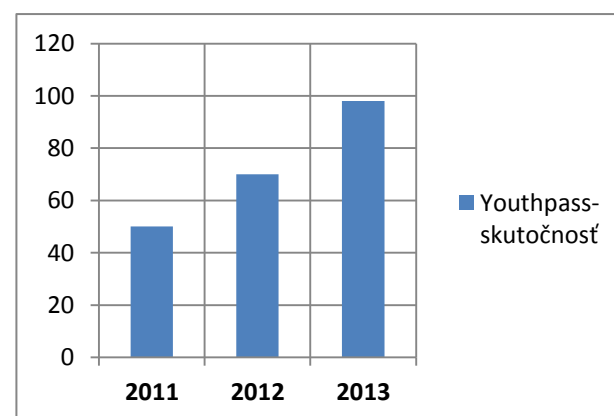
Graf 19

2. Výsledky z hľadiska následkov/výsledkov (vplyvy poskytovaných výstupov služieb a produktov na spoločnosť a priamych príjemateľov).

Opis: Priamym výstupom služieb a produktov organizácie sú publikácie vydané v rámci projektov (Graf 20), ako aj počet získaných certifikátov Youthpass (Graf 21).



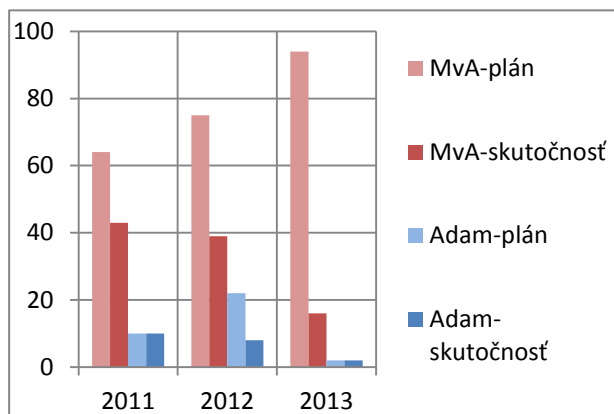
Graf 20



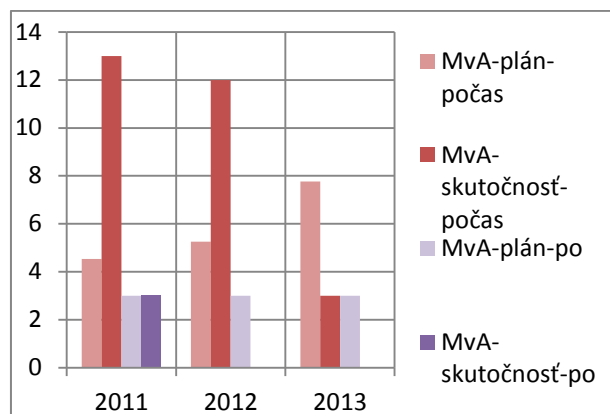
Graf 21

3. Úroveň kvality poskytovaných služieb alebo produktov v súlade s normami a predpismi.

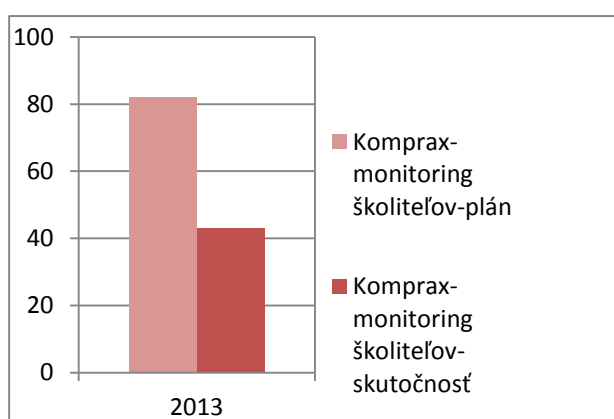
Opis: Úroveň kvality služieb je v rámci programov MvA a ADAM pravidelne overovaná na základe monitoringov projektov (Graf 23), kontrolami počas realizácie projektov a po ich ukončení (Graf 22), ako aj prostredníctvom monitoringu školiteľov v NP KomPrax (Graf 24).



Graf 22



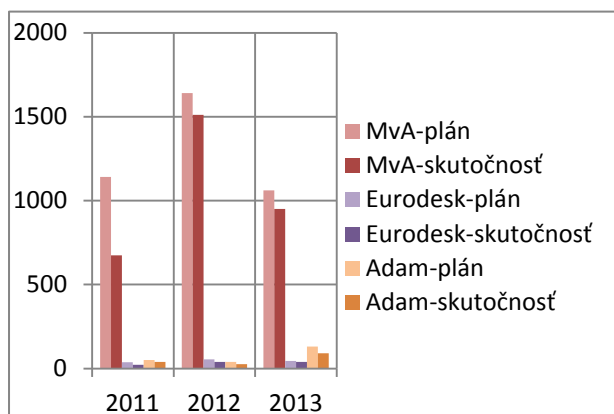
Graf 23



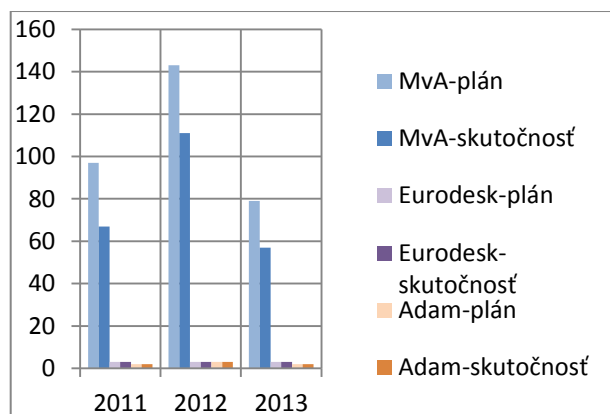
Graf 24

4. Miera/úroveň naplnenia zmluvných vzťahov/dohôd medzi úradmi a organizáciou.

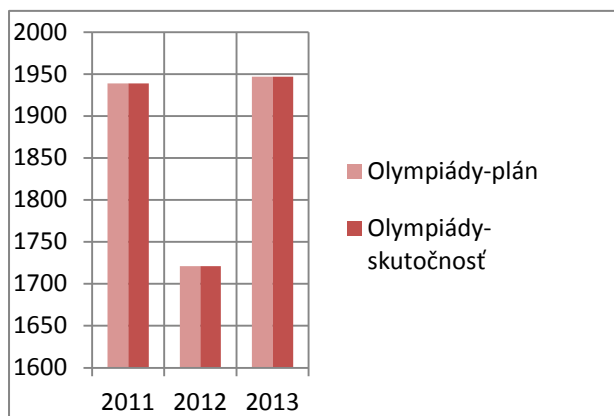
Opis: Mieru naplnenia zmluvných vzťahov vyjadrujú grafy vytvorené podľa zmluvného vzťahu – Kontrakt štátna politika (Grafy 25A a 25B), olympiády (Grafy 26A a 26B) a národné projekty (Grafy 27A a 27B). Indikátormi je počet účastníkov vzdelávacích aktivít (Grafy A) a počet zrealizovaných vzdelávaní (Grafy B).



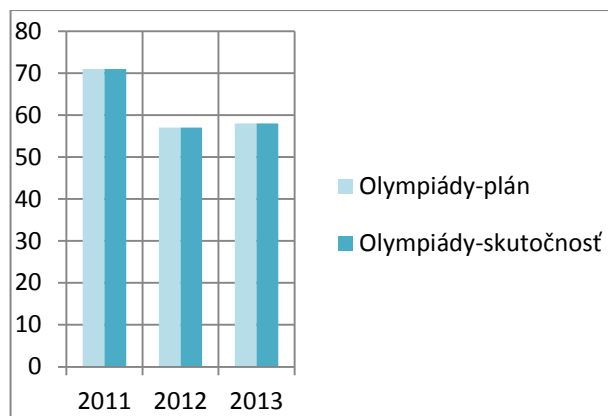
Graf 25A



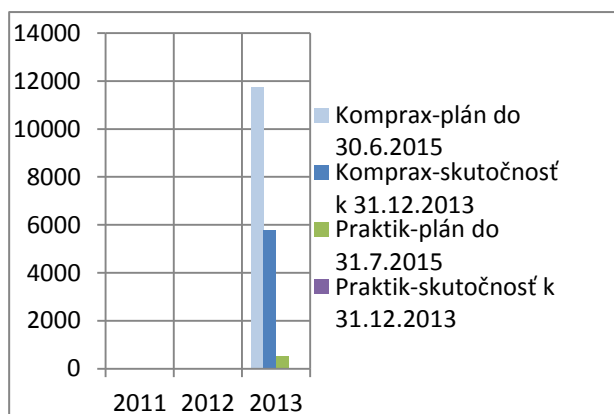
Graf 25B



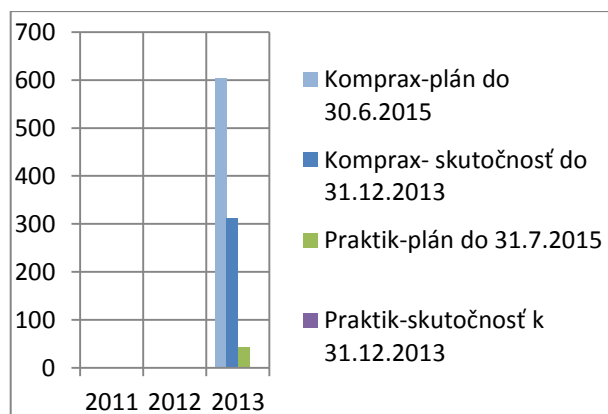
Graf 26A



Graf 26B



Graf 27A



Graf 27B

5. Výsledky inšpekcií/kontrol a auditov na výstupy a výsledkov.

Opis: Tabuľka 26 poskytuje prehľad o vnútorných kontrolách v sledovaných rokoch.

	2011	2012	2013
celkový počet kontrol	8	11	16
z toho plánovaných	8	11	10
následné finančné kontroly na mieste	0	0	4
mimoriadne	0	0	2
počet kontrolných nálezov	29	28	57
počet prijatých opatrení	19	19	34

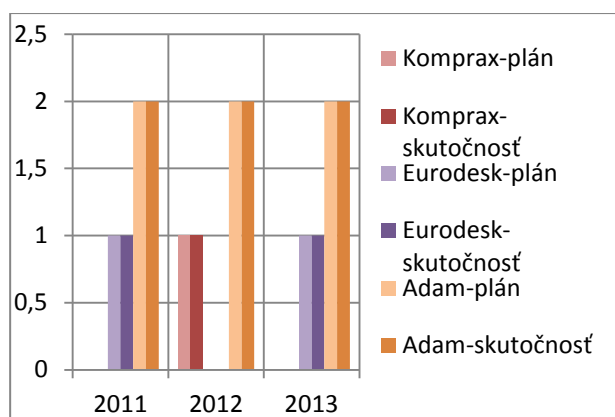
Tabuľka 26 – Prehľad o vnútorných kontrolách

6. Výsledky benchmarkingu (porovnávacie analýzy) z hľadiska výstupov a výsledkov.

Opis: Organizácia sa nezapojila do porovnávania sa s organizáciami pôsobiacimi v oblasti práce s mládežou. V roku 2014 má pripravený plán porovnávania sa so Slovenskou implementačnou agentúrou, ktorá pôsobí taktiež v oblasti verejnej správy.

7. Výsledky inovácie služieb/tovarov na zlepšenie výsledkov.

Opis: Organizácia pravidelne plánuje a realizuje zavádzanie nových elektronických služieb v rámci svojich projektov a programov, prehľad o zavedených službách poskytuje Graf 28.



Graf 28

9.2. Interným výsledkom: úroveň účinnosti

1. Reagovanie vodcov na merania výsledkov a zistení, vrátane manažérstva rizika.

Opis: Vodcovia reagujú na zistenia, ktoré súvisia s niektorou z oblastí/služieb poskytovaných cieľovým skupinám (D1). Zaoberajú sa výsledkami a prijímajú opatrenia, ktoré sú prerokované na poradách vedenia. Prieskum je realizovaný od roku 2012 a prehľad o prijatých opatreniach poskytuje tabuľka 27. Plnenie opatrení je sledované v rámci porad vedenia.

Opatrenie	2011	2012	2013
Vypracovať metodický návod na organizovanie regionálnych konzultácií vychádzajúc z vlastných skúseností a z dostupných informačných zdrojov	-	-	x
Pre kľúčové dokumenty/formuláre vytvoriť jednoduché vizuálne spracovanie v podobe videí	-	-	x
Vypracovať sadu dobrých rád (best practices) pre tvorbu dokumentov a formulárov zjednodušeným jazykom s dostatočným počtom príkladov na základe vlastných skúseností a z dostupných zdrojov (user experience, napr. ISO 9241-210)	-	-	x
Vypracovať interný systém/stratégiu konzultácií s verejnosťou	-	-	x
Zakomponovať do interných dokumentov spôsob zmeny pravidiel (platných dokumentov a postupov), pri zmene neuplatňovať retrospektívu.	-	x	-
Vytvoriť systém získavania podkladov pre pravidelnú tvorbu a aktualizáciu plánov komunikácie s verejnosťou a ďalšími cieľovými skupinami	-	-	x
Upraviť proces komunikácie s verejnosťou – dostupnosť, odpovedanie na e-mail, vzájomné zastupovanie	-	x	-

Tabuľka 27 - Prehľad o prijatých opatreniach

2. Účinnosť organizácie v manažérstve dostupných zdrojov, vrátane manažérstva ľudských zdrojov, manažérstvo poznatkov a zariadení optimálnym spôsobom (vstup verzus výstup).

Opis: Organizácia zabezpečuje svoje činnosti tak, aby pridelené zdroje štátneho rozpočtu, ako aj európske zdroje využívala čo najefektívnejšie a v súlade s platnými zákonmi. Hospodárne

a efektívne využívanie štátnych a európskych zdrojov zabezpečuje realizáciou verejných obstarávaní, výstupom ktorých sú spravidla najnižšie ceny obstarávaných tovarov a služieb. Náklady na jednotlivé oblasti činností organizácia pravidelne sleduje a vyhodnocuje. Cieľom sledovania a vyhodnocovania nákladov je zabezpečenie dodržiavania limitov zadefinovaných v rozpočte organizácie a rozpočtoch projektov realizovaných z európskych zdrojov. Zvláštnu pozornosť venuje sledovaniu a vyhodnocovaniu nákladov na kľúčové vzdelávacie aktivity, čo poskytuje tabuľka 28.

Náklady na vzdelávacie aktivity			
NP KomPrax	Náklady - celkom	Počet účastníkov	Náklady/1 účastník
<i>2011</i>	318 653	3 566	89
<i>2012</i>	69 733	1 342	52
<i>2013</i>	733 517	9 319	79
Olympiády			
<i>2011</i>	214 933	1 939	111
<i>2012</i>	206 102	1 721	120
<i>2013*</i>	361 524	1 947	186
NA Mládež v akcii			
<i>2011</i>	168 781	996	169
<i>2012</i>	228 165	1 147	199
<i>2013</i>	352 032	2 097	168
IUVENTA			
<i>2011</i>	147 420	1 477	100
<i>2012</i>	108 858	541	201
<i>2013</i>	212 078	929	228

Pozn.: * Od roku 2013 organizácia zabezpečuje aj realizáciu medzinárodných olympiád
Tabuľka 28 – Prehľad nákladov na vzdelávacie aktivity

Organizácia rovnako cielene sleduje náklady na TPC a ZPC.

Náklady – tuzemské a zahraničné pracovné cesty					
Rok 2011	Cestovné tuzemské		Cestovné zahraničné		
	<i>Rozpočet</i>	<i>Skutočnosť</i>	<i>Rozpočet</i>	<i>Skutočnosť</i>	
Olympiády	177,44	177,44	24,46	24,46	
IUVENTA	4 422,68	4 365,50	20 958,92	15 820,58	
NA MvA	16 427,00	11 880,15	38 000,00	25 097,55	
NP KomPrax	34 873,29	20 911,02	0,00	0,00	
	55 900,41	37 334,11	58 983,38	40 942,59	
Rok 2012					
Olympiády	232,08	232,08	0,00	0,00	

IUVENTA	3 271,93	3 271,93		8 270,54	8 270,54
NA MvA	16 880,15	4 888,41		35 097,55	18 783,29
NP KomPrax	21 955,00	13 469,05		0,00	0,00
	42 339,16	21 861,47		43 368,09	27 053,83
Rok 2013					
Olympiády	353,84	353,84		106 302,45	106 302,45
IUVENTA	3 963,48	3 963,48		18 169,07	18 119,22
NA MvA	4 403,62	3 218,34		24 163,45	22 320,13
NP KomPrax + NP Praktik	88 730,54	58 410,58		18 000,00	3 849,82
	97 451,48	65 946,24		166 634,97	150 591,62

Tabuľka 29 – Prehľad o nákladoch na TPC a ZPC za sledované roky

Koncom roka 2013 porada vedenia rozhodla o vypracovaní Analýzy vzdelávacích aktivít z pohľadu financií a efektu. Zohľadňovať bude aj závery dotazníkov účastníkov vzdelávaní a čo im to prinieslo v praxi. Analýza bude predložená do decembra 2014.

3. Výsledky výkonnosti zlepšení a inovácií produktov a služieb.

Opis: V rámci svojich aktivít/projektov sa organizácia snaží o priebežnú inováciu a zlepšovanie svojich produktov a poskytovaných služieb smerom k cieľovým skupinám.

Názov služby	2011	2012	2013
Databáza KomPrax – malé projektové zámery			x
Súťaž krátkych videí			x
Elektronické prihlasovanie na olympiády	x		
Zverejňovanie úloh a riešení		x	
Elektronické podávanie projektov MvA		x	

Tabuľka 30 – Prehľad o inovácii produktov

Organizácia sa snažila najmä o elektronizáciu systémov, ktorý zefektívnil prácu zamestnancom a uľahčil situáciu cieľovým skupinám.

4. Výsledky benchmarkingu (porovnávacích analýz).

Opis: Organizácia doteraz nevykonala porovnávacie analýzy so žiadnou organizáciou pôsobiaceou v oblasti verejnej správy.

5. Efektívnosť uzatvorených partnerstiev (napr. úroveň naplnenia partnerských zmlúv, spoločných aktivít).

Opis: V roku 2011 (Európsky rok dobrovoľníctva – ERD) bolo uzatvorených najviac zmlúv s partnermi za účelom podieľania sa na naplnení cieľov ERD. Spolupráca vznikla na základe spoločných cieľov a záujmov o aktivity a podujatia. Zmluvy uzavreté v roku 2012 podporovali šírenie informácií pre mladých v regiónoch v rámci projektu Eurodesk. Zmluvy medzi organizáciou a spolupracujúcimi subjektmi definujú oblasti spolupráce, práva a povinnosti zmluvných strán, aby bolo zabezpečené napĺňanie cieľov. Pridanou hodnotou bolo rozvíjanie ďalších partnerstiev, ktoré prispeli k zvýšenej kvalite projektov, realizovaných v regiónoch.

Roky	Počet zmlúv
2011	35
2012	24
2013	7

Tabuľka 31 – Prehľad o počte uzatvorených partnerských zmlúv

6. Pridaná hodnota využívania informačnej a komunikačnej technológie na zvýšenie účinnosti, zníženie administratívnej záťaže, zlepšenie kvality poskytovaných služieb (napr. znižovanie nákladov, menej administratívnej práce, spolupráca s inými poskytovateľmi, spolupráca, šetrenie času a pod.).

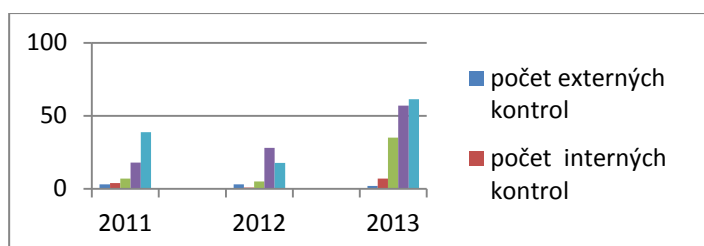
Opis: V sledovanom období zaviedla organizácia zmeny vedúce k zefektívneniu práce zamestnancov, vrátane regionálnych. Prehľad o zavedených elektronických moduloch poskytuje tabuľka 32.

Názov služby	2011	2012	2013
Schválené objednávky	x		
Uzavreté krycie listy	x		
Objednávky zoznam			x
Faktúry zoznam	x		
Tuzemská cesta	x		
Zahraničná cesta	x		
Práca nadčas a na doma	x		
Rezervácia miestností a áut			x
Záverečné správy	x		
Záznam zo stretnutí	x		
Slovník pojmov	x		
Kalendár aktivít			x
Monitoring médií		x	
Zariadenia na zapožičanie	x		
Tovar na sklade a výdaj	x		
Newsletter (interný)	x		
Evidencia pošty pre NP			x
Zoznam školiteľov (NP KomPrax)			x
Dokumenty ROR (spoločné)	x		
Fotogaléria (NP KomPrax)	x		
Exchange online			x
Lync online			x
Office web APPS			x
Sharepoint online			x

Tabuľka 32 - Nové moduly na intranete

7. Výsledky meraní získaných inšpekciami/kontrolami a vnútornými auditmi zameranými na fungovanie organizácie.

Opis: Počet interných aj externých kontrol zameraných na fungovanie organizácie dokumentuje graf 29. Počet kontrol v rokoch 2011 – 2013 stúpol o 20 % čo bolo dané spustením NP KomPrax. Napriek nárastu kontrolných zistení mali tieto v prevažnej miere formálny charakter, alebo sa jednalo o porušenie interných predpisov. Z tohto dôvodu neboli výsledné materiály zaslané správnomu orgánu na ďalšie konanie. Na odstránenie kontrolných zistení boli vypracované interné opatrenia na odstránenie ich príčin. Ich plnenie bolo kontrolované priebežne počas roka.



Graf 29 – Prehľad o počte kontrol

8. Výsledky účasti na súťažiach, cenách za kvalitu a certifikácii systému manažérstva kvality (Ceny za výnimočnosť, atď.).

Opis: Organizácia získala v roku 2013 titul „Efektívny používateľ modelu CAF“. **Príloha č. 4.** Uvádzame prehľad postupných krokov, ktoré predchádzali získaniu tohto titulu.

	2011	2012	2013
Rozhodnutie o zavádzaní systému manažérstva kvality	1.september		
Odovzdanie samohodnotiacej správy na ÚNMS SR		27. apríl	
Žiadosť o posúdenie samohodnotiacej správy		12.december	
Posúdenie správy na mieste		17. máj	
Prijatie Akčného plánu zlepšovania		1.júl	
Externá spätná väzba			23. máj
Získanie titulu ECU			12.apríl
Vydanie Manuálu procesného riadenia			30. december

Tabuľka 33 – Prehľad termínov a postupných krokov v rámci agendy CAF



Foto: Externá spätná väzba. Archív, 2013

9. Plnenie rozpočtov a finančných cieľov.

Opis: Na zabezpečenie svojej činnosti využíva organizácia zdroje zo štátneho rozpočtu a zdroje EÚ. Tieto prostriedky sú používané na zabezpečenie činností, ktoré sú definované v kontrakte so zriaďovateľom na administráciu Programu MvA a Eurodesk, na vzdelávacie aktivity a na granty poskytnuté z programu MvA a na NP KomPrax a NP Praktik. Na základe úspešne zrealizovaných verejných obstarávaní a nového NP Praktik (od februára 2013) organizácia v roku 2013 zvýšila čerpanie prostriedkov z ESF. Vlastné zdroje, ktoré má organizácia z prenájmu majetku a prevádzky plavárne používa na úhradu prevádzkových nákladov. V roku 2013 sa záporný hospodársky výsledok oproti roku 2012 znížil a bol spôsobený časovým nesúladom

medzi zaúčtovaním nevyfakturovaných dodávok v roku 2013 a ich úhradou v roku 2014 (tabuľky 34 a 35).

Prehľad o zdrojoch financovania v €	2011	2012	2013
Bežný transfer	1 433 258	1 334 422	1 625 397
Kapitálový transfer	0	47 000	50 000
CELKOM zo štátneho rozpočtu	1 433 258	1 381 422	1 675 397
Ostatné zdroje spolu (zdroje EÚ, vlastné zdroje, ostatné)	4 875 707	4 406 311	6 147 127
SPOLU	6 308 965	5 787 733	7 822 524

Tabuľka 34 – Prehľad o finančných zdrojoch

Prehľad o nákladoch a výnosoch v €	2011	2012	2013
Náklady celkom:	3 444 420	3 518 390	5 439 887
z toho			
Osobné náklady	1 360 187	1 550 431	2 505 086
Vlastné výnosy	453 550	404 629	406 602
Výnosy celkom:	3 444 509	3 454 363	5 434 326
Výsledok hospodárenia	89	-64 207	-5 561

Tabuľka 35 – Prehľad o nákladoch a výnosoch

10. Výsledky inšpekcii/kontrol a auditov zameraných na finančné manažerstvo.

Opis: V sledovanom období boli v organizácii vykonané externé kontroly, čo dokumentuje tabuľka 36. V rokoch 2011 a 2012 nevyplnili organizácii žiadne finančné sankcie z titulu externých kontrol. V roku 2013 podľa záverov vládneho auditu č. 8/PZ-21/2013 bola zaplatená pokuta vo výške 4 736,38 € za použitie verejných prostriedkov nad rámec oprávnenia. Zároveň bolo 5 zamestnancom udelené písomné upozornenie za porušenie pracovnej disciplíny.

Rok	2011	2012	2013
Externé kontroly celkom	4	6	6
Z toho externé kontroly zamerané na financie	3	3	5
SPOLU	4	6	6

Tabuľka 36 – Prehľad o externých kontrolách

11. Nákladová efektívnosť (výsledky dosiahnuté pri najnižších možných nákladoch).

Opis: V rámci APZ bola v roku 2012 prijatá úloha „Zadefinovanie opatrení na efektívne využívanie prevádzkových zdrojov“. Úloha sa plní od roku 2012, dovtedy sa spotreba cielene a oddelene nesledovala. Pracovná skupina spracovala a porovnávala údaje o spotrebe elektrickej energie v hlavnej budove na Búdkovej ulici, kde je sústredená väčšina zamestnancov, za roky 2012 a 2013. V štvrtročných intervaloch spotreba elektrickej energie kolíše. Výsledkom hodnotenia je úspora elektrickej energie o cca 8 % v roku 2013 oproti roku 2012, čo ukazuje tabuľka 37.

2012	spotreba v kwh	cena bez DPH / €	DPH / €	spolu / €
1. Q	18455	3105,4	321,08	3426,48
2. Q	14168	2507,83	501,57	3009,4
3. Q	20886	3363,07	672,61	4035,68
4. Q	16124	3012,36	273,85	3286,21
spolu	69633	11988,66	1769,11	13757,77

2013	spotreba v kwh	cena bez DPH / €	DPH / €	spolu / €
1. Q	16108	3720,03	680,01	3400,04
2. Q	13784	2370,98	592,75	2963,73
3. Q	18795	3005,5	751,38	3756,88
4. Q	16146	2666,41	666,6	3333,01
spolu	64833	11762,92	2690,74	13453,66

Tabuľka 37 – Prehľad o spotrebe energie

Celkové bodové hodnotenie organizácie – samohodnotiaca správa

Kritérium 1	Bodové hodnotenie
1.1.	49,43
1.2.	66,00
1.3.	56,50
1.4.	50,10
Spolu za Kritérium 1	55,51
Kritérium 2	Bodové hodnotenie
2.1.	62,00
2.2.	50,00
2.3.	52,14
2.4.	45,71
Spolu za Kritérium 2	52,46
Kritérium 3	Bodové hodnotenie
3.1.	50,00
3.2.	47,00
3.3.	64,00
Spolu za Kritérium 3	53,67
Kritérium 4	Bodové hodnotenie
4.1.	45,11
4.2.	60,63
4.3.	35,00
4.4.	47,86
4.5.	41,25
4.6.	51,43
Spolu za Kritérium 4	46,88
Kritérium 5	Bodové hodnotenie
5.1.	46,00
5.2.	52,00
5.3.	43,57
Spolu za Kritérium 5	47,19
Kritérium 6	Bodové hodnotenie
6.1.	27,50
6.2.	47,12
Spolu za Kritérium 6	37,31
Kritérium 7	Bodové hodnotenie
7.1.	47,56
7.2.	33,00
Spolu za Kritérium 7	40,28
Kritérium 8	Bodové hodnotenie
8.1.	31,67
8.2.	41,20
Spolu za Kritérium 8	36,43
Kritérium 9	Bodové hodnotenie
9.1.	47,43
9.2.	38,45
Spolu za Kritérium 9	42,94
Celkové hodnotenie	412,67

Zoznam použitých skratiek

NA MvA	Národná agentúra programu Mládež v akcii
MvA	Mládež v akcii
NP KomPrax	Národný projekt KomPrax – kompetencie pre prax
NP Praktik	Národný projekt Praktik
MŠVVaŠ SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR
OMKP	Odbor mládeže a komunitárnych programov
TCM	Tematické centrá mládeže
MV	Mladý vedúci
MIV	Mládežnícky vedúci
PsM	Pracovník s mládežou
RMS	Rada mládeže Slovenska
MVO	Mimovládne organizácie
OZ	Občianske združenia
ECU	Effective CAF User
EK	Európska komisia
APZ	Akčný plán zlepšovania
ZS	Zainteresovaná strana
CS	Cieľové skupiny
OŠ	Organizačná štruktúra
CVTI	Centrum vedecko-technických informácií
MPC	Metodicko-pedagogické centrum
ÚIPŠ	Ústav informácií a prognóz školstva
ROR	Regionálna odborná riešiteľka/Regionálny odborný riešiteľ
OR	Odborná riešiteľka/Odborný riešiteľ
PHÚ	Plán hlavných úloh
SP	Strategický plán
PP	Pracovný pomer
POPS	Predmetové olympiády a postupové súťaže
ZMOS	Združenie miest a obcí Slovenska
ÚMS	Únia miest Slovenska
OZI	Ocenený Zamestnanec IUVENTY
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
ZPC	Zahraničná pracovná cesta

Použité skratky sú zároveň súčasťou Registra pojmov, skratiek a definícií, ktorý je všetkým zamestnancom, vrátane regionálnych pracovísk, prístupný na intranete.

Prílohy

Príloha č. 1: Dotazník spokojnosti zamestnancov*

1. Celková spokojnosť zamestnancov
1.1. Ako ste spokojní s významom organizácie pre spoločnosť?
1.2. Ako ste spokojní s možnosťou zapojenia sa do vytvárania strategických cieľov?
1.3. Ako ste spokojní s celkovým imidžom organizácie?
1.4. Ako ste spokojní so spoluprácou s inými oddeleniami organizácie?
2. Spokojnosť s manažmentom a systémom riadenia organizácie
2.1. Ako ste spokojní s vedením organizácie ³ s ohľadom na ich odbornosť?
2.2. Ako ste spokojní s vedením organizácie s ohľadom na ich vodcovské schopnosti?
2.3. Ako ste spokojní <u>so systémom hodnotenia a odmeňovania zamestnancov</u> (pohyblivá čiastka mzdy, iné ocenenia)?
2.4. Ako ste spokojní s mierou možnosti ovplyvňovať procesy a fungovanie organizácie (miera demokracie, participácie?)
3. Spokojnosť s vodcovskými schopnosťami priameho nadriadeného
3.1 Do akej miery reprezentuje váš priamy nadriadený vo svojom správaní hodnoty IUVENTY? (Rešpekt, odbornosť, profesionalita, partnerstvo, dostupnosť, filantropia, demokracia, ochrana životného prostredia, moderná sociálna politika)
3.2 Do akej miery sa váš priamy nadriadený snaží pomôcť pri riešení problémov, s ktorými sa stretávate v práci?
3.3 Do akej miery dokáže váš priamy nadriadený flexibilne reagovať a prispôbovať sa na zmenenú pracovnú situáciu?
3.4 Do akej miery je váš priamy nadriadený otvorený názorom kolegov a dokáže ich využívať pri riešení pracovných úloh?
3.5 Do akej miery dokáže váš priamy nadriadený efektívne riešiť pracovné problémy, príp. konfliktné situácie?
3.6 Do akej miery dokáže váš nadriadený uzatvárať diskusie a formovať konečné rozhodnutia?
3.7 Do akej miery dokáže váš priamy nadriadený motivovať? (spätná väzba, pochvala...)
3.8 Do akej miery sa váš priamy nadriadený sústreďuje na to, ako sa veci dajú urobiť? (vždy hľadá skôr riešenia než problémy)
4. Spokojnosť s pracovnými podmienkami
4.1 Ako ste spokojní s dizajnom pracovísk? (celkovo so zabezpečením pracovného miesta, technickými podmienkami na pracovnom mieste?)
4.2 Ako ste spokojní s pracovnou atmosférou v organizácii?
4.3 Ako ste spokojní s pracovnou atmosférou na Vašom oddelení?
4.4 Ako ste spokojní s internou komunikáciou organizácie?
4.5 Ako ste spokojní s tým, ako organizácia šetrí zdroje a chráni životné prostredie?
4.6 Ako ste spokojní s opatreniami na zosúladienie pracovného a rodinného života? (flexibilný pracovný čas, práca na doma)
5. Spokojnosť s motiváciou a možnosťou ďalšieho rozvoja
5.1. Ako ste spokojní s možnosťou ďalšieho vzdelávania v rámci organizácie?
5.2. Ako ste spokojní s osobnou podporou (konzultácie s kolegami, nadriadenými, odborníkmi) pri svojej práci?

*Úspešnosť návratnosti dotazníkov je stanovená na 90 % z celkového počtu zamestnancov

³ Pod vedením organizácie rozumej vedenie na úrovni riaditeľov odborov, konkrétne VMI, JMI, HKO, MRY, SVO, MHA, SDR, TLU

Príloha č. 2: Hodnotiace formuláre pre účastníkov vzdelávacích podujatí

Názov aktivity:

Miesto konania:

Termín:

Aké boli vaše očakávania a do akej miery sa naplnili? Uveďte, prosím, maximálne 2 očakávania a označte krížikom na stupnici ich naplnenie.

Očakávanie č. 1

Vôbec nenaplnili	Skôr nenaplnili	Ani nenaplnili ani naplnili	Skôr naplnili	Úplne naplnili

Komentár:

Očakávanie č. 2.....

Vôbec nenaplnili	Skôr nenaplnili	Ani nenaplnili ani naplnili	Skôr naplnili	Úplne naplnili

Komentár:

1. Ohodnoťte nižšie uvedené kritériá v súvislosti s aktivitou, ktorej ste sa zúčastnili a označte krížikom

	Úplne nespokojný	Skôr nespokojný	Ani nespokojný, ani spokojný	Skôr spokojný	Úplne spokojný
Zrozumiteľnosť					
Dostatok priestoru na otázky, názory, diskusiu, atď.					
Vedenie aktivity					
Poskytnuté materiály a podklady					
Celková spokojnosť					

Komentár:

2. Ktorá časť programu bola pre vás najužitočnejšia?
3. Čo ste touto aktivitou získali a ako tieto skúsenosti využijete v praxi?
(Uveďte maximálne 2 veci).
4. Ďalšie odkazy a odporúčania k aktivite (uvítame odkazy a odporúčania nielen k tejto konkrétnej aktivite, ale aj k iným oblastiam aktivít IUVENTY - web stránka, literatúra, návrhy na prieskumné a výskumné aktivity, ...)

Ďakujeme za váš čas.

IUVENTA sa zapojila do procesu zvyšovania kvality poskytovania služieb v rámci modelu Common Assessment Framework (CAF), preto využívame aj túto možnosť na zisťovanie požiadaviek a potrieb verejnosti smerom k našim službám. Prosíme, uveďte požiadavky, odporúčania a názory aj k oblastiam, týkajúcim sa napríklad štátnej politiky a iných oblastí, ktorým sa IUVENTA v rámci svojej činnosti venuje. Odporúčania a názory nám pomôžu lepšie plniť naše poslanie – priblížiť sa verejnosti.



Príloha č. 3: Samohodnotiaci formulár pre zamestnancov

MENO:

ÚTVAR:

1. Osobné a odborné predpoklady pre výkon zverenej práce

Úroveň využívania odbornej kvalifikácie	1	2	3	4	5
Zvyšovanie vlastnej kvalifikácie v smere odborného rastu	1	2	3	4	5
Zvyšovanie osobnostných predpokladov pre výkon práce	1	2	3	4	5
Samoštúdium (odborná literatúra a legislatíva)	1	2	3	4	5

2. Pracovné kompetencie

Samostatné plnenie pracovných úloh	1	2	3	4	5
Schopnosť riešiť pracovné úlohy v spolupráci s kolegami	1	2	3	4	5
Schopnosť vykonávať pracovné úlohy v záťažových situáciách	1	2	3	4	5
Vlastná iniciatíva pri plnení úloh nad rámec bežných povinností	1	2	3	4	5
Dôslednosť a precíznosť v práci	1	2	3	4	5
Schopnosť efektívne komunikovať v rámci organizácie	1	2	3	4	5
Schopnosť komunikovať s tretími stranami (externé prostredie)	1	2	3	4	5
Schopnosť sprostredkovať úlohy organizácie tretím stranám	1	2	3	4	5

3. Pracovné výsledky

Plnenie pracovných úloh v požadovanom rozsahu	1	2	3	4	5
Plnenie pracovných úloh v požadovanej kvalite	1	2	3	4	5
Dodržiavanie termínov pre plnenie pracovných úloh	1	2	3	4	5
Tvorivosť a kreativita zamestnanca pri plnení úloh	1	2	3	4	5
Vlastná iniciatíva zamestnanca pri obsahovom zabezpečení úloh	1	2	3	4	5
Rešpektovanie organizačnej kultúry	1	2	3	4	5
Vlastný prínos k rozvoju organizačnej kultúry	1	2	3	4	5
Vlastný prínos k rozvoju tímovej práce v organizácii	1	2	3	4	5

Počet bodov spolu (max. 100):

Uveďte najvýraznejšie pozitíva zamestnanca (najviac dve):

Uveďte najdôležitejšie oblasti (najviac tri) na zlepšenie zamestnanca v poradí ich dôležitosti:

Podpis hodnoteného zamestnanca

Dátum

Podpis priameho nadriadeného
(hodnotiteľa)

Dátum

Podpis generálneho riaditeľa

Dátum





ÚRADU PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU
A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Jozef Mihok

Predseda

IUVENTA Bratislava	
Došlo:	15-04-2013
Číslo:	01843 Prílohy: 1
Utvár:	KOR Regent: JTT

Bratislava 08.04.2013
2013/700/001571/00670

Vážený pán generálny riaditeľ,

hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF tímom externých hodnotiteľov sa uskutočnilo vo Vašej organizácii dňa 25. marca 2013. Závety a odporúčania z hodnotenia sú spracované v spätnej správe z Externej spätnej väzby modelu CAF, ktorá je prílohou tohto listu.

Dovoľujem si Vám oznámiť, že na základe odporúčania tímu hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF Vám Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR ako národný organizátor Externej spätnej väzby modelu CAF

udeľuje

titul Efektívny používateľ modelu CAF.

Dovoľte mi, aby som Vám zablahožela k získaniu významného a medzinárodne uznávaného titulu a zároveň Vám a Vašej organizácii poprial veľa ďalších úspechov v začatej ceste k trvalému zlepšovaniu. Titul je platný dva roky od jeho udelenia.

Zároveň si Vás dovoľujem informovať, že oficiálne udelenie titulu a odovzdanie diplomu prebehne v rámci slávnostného vyhlásenia výsledkov súťaže Národná cena SR za kvalitu 2013, ktoré sa uskutoční v prvej polovici novembra 2013.

S pozdravom

Príloha

Spätná správa z Externej spätnej väzby modelu CAF

Vážený pán
Viliam MICHALOVIČ
generálny riaditeľ
IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže

Bratislava