Poročilo o izvedbi rednega postopka CAF EPI 2021

|  |  |
| --- | --- |
| Redni postopek:  | **CAF EPI 2021** |
| Projekt:  | **Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave** |
| Povezava:  | **Strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020** |
| Trajanje projekta:  | **2016 – 2023** |
| Izvajanje projekta:  | **Ministrstvo za javno upravo (MJU), Direktorat za javni sektor, Sektor za razvoj kadrov in kakovosti v javnem sektorju** |
| Vodja projekta:  | **Barbara Zupanc, sekretarka** |
| Sofinanciranje:  | Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada, v okviru operacije POVEZLJIVOST, ODPRTOST, KAKOVOST (POK) |
| Datum poročila:  | December 2021 |

Namen projekta

S tem projektom smo želeli tudi slovenskim organizacijam ponuditi možnost zunanjega ocenjevanja in predvsem prenos modela Evropskega inštituta za javno upravo EIPA – CAF PEF (»CAF Procedure of External Feedback«) tudi v slovensko prakso s ciljem, da bi organizacijam zagotovili pridobitev konkretne in neodvisne povratne informacije za nadaljnje izboljševanje procesa samoocene CAF. Po dveh pilotnih projektih in dveh rednih postopkih smo na podlagi izkušenj in predlogov za izboljšave, pridobljenih v okviru ankete o ugotavljanju zadovoljstva sodelujočih v lanskem postopku kot tudi povratnih informacij na zaključnem sestanku MJU z ocenjevalci in prijavitelji, uspešno izvedli tudi postopek CAF EPI 2021.

Poziv k prijavi organizacij za sodelovanje

Za razliko od predhodnih postopkov, smo letos k prijavi, poleg upravnih enot, povabili tudi ministrstva, ki so letos zadostila pogoju dvakrat izvedene samoocenitve po modelu CAF. K sodelovanju se je prijavilo prvo ministrstvo: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport ter pet upravnih enot: UE Ormož, UE Ravne na Koroškem, UE Slovenj Gradec, UE Slovenska Bistrica in UE Tržič, od katerih sta dve že sodelovali v pilotnih projektih. Za ocenjevanje prijavljenih organizacij se je prijavilo 14 zunanjih ocenjevalcev.

Pogoji za sodelovanje

K sodelovanju v postopku so bile povabljene organizacije, ki so že najmanj dvakrat izvedle samooceno po modelu CAF, izdelale in vodstvu poslale poročilo o samoocenitvi, njihov akcijski načrt izboljšav pa je bil obravnavan in potrjen s strani vodstva. Pri tem pa je bilo potrebno upoštevati, da je bilo zadnje poročilo o samoocenitvi poslano vodstvu pred najmanj šestimi in največ 18 meseci od roka za prijavo, ki je bil 22. 1. 2021.

Posvet za prijavitelje

Posvet za prijavitelje smo zaradi vladnih ukrepov za preprečevanje širjenja okužb s Koronavirusom (SARS-CoV-2), izvedli 18. 2. 2021 preko orodja MS Teams. Obrazložili smo celoten potek postopka, vključno s predvidenim terminskim načrtom in časovnimi roki, zlasti tistimi, ki zadevajo prijavitelje (predložitev dokumentacije, obiski prijaviteljev, prejeta končna poročila). Predstavili smo jim tudi namen dodatnega obiska prijavitelja (izbirna faza v postopku), za katerega se prijavitelji sami odločijo.

Strokovni posvet za zunanje ocenjevalce

Za vse ocenjevalce, ki so se prijavili za ocenjevanje v letošnjem postopku, smo tudi strokovni posvet letos izvedli 9. 3. 2021 na daljavo, z uporabo Microsoft Teams orodja. »Sprehodili« smo se skozi vsako fazo postopka skladno s terminskim načrtom aktivnosti in ocenjevalce opozorili na dodatni obisk prijavitelja kot izbirno fazo postopka. Letos smo se še bolj poglobili v konkretno ocenjevanje z namenom, da ocenjevalci izmenjajo mnenja, izkušnje in praktične nasvete. Kot učni primer smo izbrali eno od upravnih enot, za kar se jim ponovno zahvaljujemo, obenem se zahvaljujemo tudi izkušeni vodilni zunanji ocenjevalki CAF EPI, mag. Nini Hadžimulić iz Upravne enote Krško, ki je udeležence popeljala skozi praktični del usposabljanja (delavnica z vajami) in z ocenjevalci delila svoje znanje in izkušnje. Posveta se je udeležilo 14 ocenjevalcev. Slika 1 prikazuje fotografijo računalniškega zaslona, kjer je v osrednjem delu zaslona Power Point predstavitev, na desni strani seznam udeležencev, v spodnjem delu pa tri fotografije z udeleženci.

|  |
| --- |
| Slika 1 prikazuje fotografijo zaslona na računalniku, na katerem je v osrednjem delu zaslona Power Point predstavitev, na desni strani seznam udeležencev posveta, v spodnjem delu pa nekaj fotografij z udeleženci. |

Slika 1: Strokovni posvet za ocenjevalce CAF EPI 2021 (9. 3. 2021, na daljavo)

Dodatno usposabljanje zunanjih ocenjevalcev – »External CAF Feedback Expert Training«

Zahvaljujoč dobrim odnosom med MJU in avstrijskim CAF centrom (KDZ), ki skrbita za širjenje zavesti o pomembnosti kakovosti in inovativnosti v svojih okoljih, smo letos ocenjevalcem CAF EPI omogočili brezplačno dodatno usposabljanje in izmenjavo izkušenj z ocenjevalci iz Avstrije, Belgije, Finske, Portugalske in držav zahodnega Balkana. Intenzivno usposabljanje, v katerega se je vključilo nekaj ocenjevalcev CAF EPI iz Slovenije, je potekalo na daljavo, v obdobju januar-marec v treh modulih po dva dni. Udeleženci so ga ocenili kot zelo koristno dodatno motivacijo, zlasti z vidika izmenjave znanj in izkušenj z ocenjevalci iz drugih držav.

Dokumentacija prijaviteljev

Navodila MJU glede priprave dokumentacije s strani prijaviteljev so letos ostala nespremenjena in prijavitelji so za potrebe ocenjevanja do 3. 3. 2021 poslali dokumentacijo:

* Kratko predstavitev organizacije,
* opis procesa zadnje samoocenitve po CAF,
* zadnje samoocenitveno poročilo, ki je bilo predstavljeno vodstvu organizacije,
* zadnji akcijski načrt izboljšav,
* izpolnjen Vprašalnik 1 – Proces samoocenjevanja (1.steber),
* izpolnjen Vprašalnik 2 – Načrt izboljšav (2.steber) in
* izpolnjen Vprašalnik 3 – Osem načel odličnosti (3.steber).

V dokumentaciji so navedli kateri dve načeli odličnosti želijo, da ju ocenjevalna skupina podrobneje pregleda in oceni. Z vidika popolnosti podatkov smo na MJU prejeto dokumentacijo pregledali. Nepopolno dokumentacijo so morali prijavitelji dopolniti.

Pripravili smo optimistični scenarij postopka, kar pomeni da smo proces ocenjevanja planirali v času od začetka aprila do druge polovice junija. Obiske ocenjevalcev smo predvideli, da se izvedejo na lokacijah prijaviteljev, razen če se bo epidemiološka slika ponovno poslabšala. Za izvedbo obiskov za namen obrazložitve končnega poročila je bil planiran čas do sredine oktobra.

Postopek ocenjevanja

Zunanje ocenjevalce smo razporedili v šest ocenjevalnih skupin z upoštevanjem načela, da sta v vsaki skupini najmanj dva ocenjevalca. Upoštevali smo tudi načelo heterogenosti in uravnoteženosti skupin glede na izkušnje ocenjevalcev.

Vsak prijavitelj je bil obveščen o sestavi svoje ocenjevalne skupine, ocenjevalci pa so prejeli dokumentacijo prijaviteljev, kot tudi ostalo dokumentacijo, ki so jo potrebovali pri svojem delu (navodila, obrazci).

Navodila za ocenjevalce in navodila za prijavitelje smo že lani prilagodili vladnim protikoronskim ukrepom in jim dodali osnovne higienske ukrepe za zaščito pred okužbo z novim Koronavirusom. Poleg tega smo na MJU ves čas spremljali epidemiološke razmere po državi in ocenjevalnim skupinam in prijaviteljem ustrezno svetovali. Poleg elektronskega podpisovanja procesne dokumentacije, smo letos vzpostavili še elektronsko podpisovanje zahtevkov za povračilo stroškov za opravljeno delo zunanjih ocenjevalcev.

Ocenjevalci so na podlagi pregleda dokumentacije podali svoja mnenja in ocene, ki so jih nato znotraj skupin uskladili. Skladno z dogovori s posameznimi prijavitelji so ocenjevalne skupine do konca maja obiskale prijavitelje in izvedle pogovore z vodstvom in izbranimi zaposlenimi.

Ocenjevanje je potekalo po enaki metodologiji kot v predhodnih postopkih: devet korakov procesa samoocenjevanja (1. in 2. steber) in osem načel odličnosti (3. steber).

Po zaključenih obiskih prijaviteljev so ocenjevalci do začetka meseca julija poslali na MJU končna poročila. Poročila so vključevala ugotovitve o prednostih, predloge izboljšav, priporočila in ocene, vključno s predlogom skupine, ali se organizaciji podeli priznanje »Uspešen uporabnik CAF«. Po pregledu poročil s strani sodelavk našega področja dela, so bila poročila poslana prijaviteljem do sredine meseca julija.

Prijavitelji so letos imeli možnost izbire dodatnega obiska ocenjevalne skupine z namenom obrazložitve končnega poročila. To možnost je letos izkoristil en prijavitelj.

V letošnjem postopku je sodelovalo 14 zunanjih ocenjevalcev: Zdenka Bajuk, Alenka Burnik, Nina Hadžimulić, Elena Hari Pertovt, Danijel Kovač, Damijana Miklavčič, Gordana Mikunovič, Barbara Peharc, Vitomir Pretnar, Janja Sever Gombač, Tinka Teržan, Tatjana Trček, Sebastijan Veniger in Jelko Urbančič.

Vse ocenjevalne skupine so za prijavitelje predlagale, da se jim podelijo priznanja »Uspešen uporabnik CAF«. Če se bo Komisija za odločanje v postopkih uvajanja in spremljanja uporabe modela CAF in CAF EPI strinjala z njihovimi predlogi, bodo priznanja podeljena na slovesnosti, ki je predvidena 18. januarja 2022.

Zaključni sestanek sodelujočih v postopku

Zaključni sestanek smo 21. 10. 2021 izvedli v Tiskovnem središču MJU, kjer smo se na varni medsebojni razdalji, ob izpolnjevanju PCT pogojev in upoštevanju preventivnih higienskih ukrepov srečali s sodelujočimi prijavitelji in zunanjimi ocenjevalci. Predstavili smo rezultate analize ocen prijaviteljev, analize vprašalnikov ugotavljanja zadovoljstva prijaviteljev in ocenjevalcev ter si izmenjali izkušnje. V izogib nesporazumom smo na sestanku izpostavili, da priznanje »Uspešen uporabnik CAF« pomeni nadgradnjo in ne nadomesti priznanja »Uporabnik CAF«, ki ga prejme organizacija ko uspešno opravi samoocenitev po modelu CAF.

Rezultati letošnjega ocenjevanja in primerjave z lanskimi

Prišli smo do zanimivih rezultatov ocenjevanja letošnjih prijaviteljev. Če pogledamo povprečje ocen po 9 korakih postopka izvedbe samoocenitve (1. in 2. steber), ki ga prikazuje Graf 1 vidimo, da so bili najboljši rezultati doseženi pri koraku 1 - organiziranje samoocene (ocena 4,5 - na lestvici ocen od 1 do 5), sledi korak 5 - izvedba samoocene (ocena 4,3) in korak 9 - izvajanje načrta izboljšav (ocena 4,2). Najnižje rezultate (ocena 3,5) pa smo zabeleženi pri naslednjih treh korakih: 2 - sporočanje o samooceni, 7 - priprava osnutka izboljšav in 8 - sporočanje o načrtu izboljšav. Ostali koraki so bili ocenjeni nekje vmes.

Graf 1: CAF EPI 2021 – povprečje ocen prijaviteljev (1. in 2. steber)

Primerjava povprečnih ocen 1. in 2. stebra (po 9 korakih) glede na preteklo leto pa kaže, da so se letošnji prijavitelji bolje izkazali na področju, oz. pri koraku 1 - organiziranje samoocenitve, pri koraku 6 - priprava poročila o samoocenitvi kot tudi pri koraku 7 – priprava osnutka načrta izboljšav. Razveseljivi so rezultati zlasti pri slednjem, kajti v zadnjih dveh letih so bili v povprečju prijavitelji šibki zlasti na tem področju. Pri dveh korakih (4 – usposabljanje in 5 – izvedba samoocenitve) so vrednosti za obe leti enake, medtem ko so pri ostalih korakih vrednosti letos nekoliko nižje v primerjavi z lanskimi (zlasti naslednje: korak 2 - sporočanje o samooceni (3,8 / 4,3), korak 3 - sestava ocenjev.skupin (3,8 / 4,3) in korak 8 - sporočanje načrta izboljšav (3,5 / 4,0)). Primerjave prikazuje Graf 2.

Graf 2: CAF EPI 2020 in 2021 – primerjava povprečij ocen prijaviteljev (1. in 2. steber)

Če pogledamo rezultate ocen po načelih odličnosti nam številke povedo, da so v povprečju letošnji prijavitelji dosegli najvišje ocene za načelo Voditeljstvo in stanovitnost namena (3,5 na lestvici ocen od 1 do 5), kateremu sledita načeli Razvoj in vključenost zaposlenih ter Usmerjenost k rezultatom (obe z oceno 3,2). Najnižje ocene (enake vrednosti za vse štiri – 2,7) pa so v povprečju dosegli za naslednja načela: Družbena odgovornost, Razvijanje partnerstev, Vodenje na podlagi procesov in dejstev ter Osredotočenost na državljane. Rezultate nam prikazuje Graf 3.

Graf 3: CAF EPI 2021 - Povprečje ocen prijaviteljev - Načela odličnosti

Primerjava z rezultati ocen za načela odličnosti v preteklem letu pa nam kaže, da so povprečja ocen za vsa načela odličnosti letos precej višja od povprečij v preteklem letu (kot tudi v letu pred tem), pri čemer najbolj izstopajo tri načela: Voditeljstvo in stanovitnost namena (3,5 / 2,3), Usmerjenost k rezultatom (3,2 / 2,0) in Vključenost zaposlenih (3,2 / 2,0). Manjše razlike pa so se pokazale pri naslednjih načelih: Osredotočenost na državljana (2,7 / 2,0), Vodenje na podlagi procesov in dejstev (2,7 / 2,0) in Razvijanje partnerstev (2,7 / 2,0). Razlika povprečij ocen za ostali dve načeli odličnosti (Družbena odgovornost in Nenehno učenje in inoviranje) pa je nekje vmes. Grafični prikaz primerjave ocen po načelih odličnosti je razviden v Grafu 4.

Graf 4: CAF EPI 2020 in 2021 – Primerjava povprečij ocen prijaviteljev (Načela odličnosti)

Kaj so ocenjevalci ugotovili in zapisali v poročilih?

Ocenjevalci so v poročilih med prednostmi pohvalili močno podporo vodstva za izvajanje samoocene (vodijo organizacije s svojim zgledom), premišljeno oblikovane delovne skupine (razgovori s kandidati, pokritost celotne organizacije, heterogenost), inovativne rešitve (npr. Share point), povezavo načrtov izboljšav s strateškim načrtovanjem, prisotnost zavesti o pomenu ključnih partnerstev in družbeni odgovornosti.

Kot priložnosti za izboljšave pa so ocenjevalci zapisali: kroženje vodij samoocenjevalnih skupin, pritegnitev novih članov, spodbujanje konsenza v skupini, sporočanje ciljev in pričakovanih koristi samoocene zaposlenim s strani vodstva, usmerjanje ukrepov izboljšav v novosti in pričakovane koristi (željeno stanje), vključitev kazalnikov in več »hitrih zmag« v akcijske načrte, ne pa rednih nalog, določiti prioritete za izvedbo ukrepov, v pripravo dokumenta vključiti ostale zaposlene, redno spremljanje realizacije ukrepov z jasnim načinom merjenja njihove uspešnosti ter sporočanje rezultatov zaposlenim, udeležba vseh članov na usposabljanjih Upravne akademije, med prednostmi izpostaviti področja, kjer organizacija izstopa od ostalih.

Kot priporočila pa so navedli: priprava povzetka končnega poročila o samoocenjevanju z glavnimi rezultati samoocene in ukrepi, prednostno razvrščanje ukrepov pri čemer naj ne bo edino merilo hitrost izvedbe, še večji poudarek nameniti dvigu ozaveščenosti zaposlenih o koristih samoocenjevanja po modelu CAF (npr. z izobraževanjem zaposlenih o modelu CAF).

Analiza zadovoljstva prijaviteljev (1-ka, gov.ankete.si)

Iz analize odgovorov na vprašalnik, smo zaznali visoko raven zadovoljstva prijaviteljev. Svoje zadovoljstvo so izrazili po več kriterijih. Pri ocenjevanju dela ocenjevalnih skupin so prijavitelji ocenjevali: usklajevanje z ocenjevalno skupino pred obiskom, potek obiska in profesionalnost ocenjevalcev. Več kot 80% prijaviteljev je bilo zelo zadovoljnih (ocena 5, na lestvici od 1-5) s potekom obiska na lokaciji oz. več kot 60% je bilo zadovoljnih (ocena 4) s profesionalnostjo zunanjih ocenjevalcev.

Končno poročilo pa so ocenjevali glede na razumljivost vsebine, relevantnost za organizacijo in uporabnost v smislu nadaljnjih izboljšav. 67% prijaviteljev je bilo zelo zadovoljnih in 33% zadovoljnih z razumljivostjo končnega poročila. Polovica jih je bilo zelo zadovoljni ali zadovoljnih s podanimi ugotovitvami v poročilu, ki so relevantne za njihovo organizacijo, vključno s predlogi za izboljšave.

Samo en prijavitelj se je v letošnjem postopku odločil za obisk z dodatno obrazložitvijo končnega poročila. Obisk so ocenili kot zelo koristen. Tudi letos bi vse organizacije drugim priporočile, da se odločijo za sodelovanje v postopku CAF EPI.

Visoko oceno smo prejeli tudi izvajalci storitev na strani MJU, saj jih je več kot 80% bilo zadovoljnih s pisnimi navodili in ostalimi informacijami MJU.

Prijavitelji so prepoznali dodano vrednost postopka predvsem v neposrednem pogovoru z ocenjevalci in izmenjavi mnenj, številnih pridobljenih predlogih za izboljšave ter ostalih priporočil za izvajanje samoocenitev po modelu CAF v prihodnje. Pri podajanju predlogov za izboljšave v postopku pa so bili bolj skromni, saj je bil podan samo en realen predlog - intenziviranje delavnic na področju kakovosti v smislu izmenjave dobrih praks.

Vprašalnik so v celoti izpolnili vsi letošnji prijavitelji, medtem ko je bil odziv na vprašalnik za zunanje ocenjevalce skoraj 100% (samo en ocenjevalec vprašalnika ni izpolnil).

Analiza zadovoljstva zunanjih ocenjevalcev (1-ka, gov.ankete.si)

Enako kot lani, so nam tudi letošnji ocenjevalci zaupali, da jim sodelovanje v procesu ocenjevanja CAF EPI prinese zadovoljstvo predvsem v smislu izmenjave izkušenj (77%), nekaj malega tudi pridobitev novih znanj (23%).

Zelo dobro so ocenili posvet za zunanje ocenjevalce, pri čemer je več kot 60% ocenjevalcev podelilo oceno 5 (na lestvici od 1-5), ostali so ocenili s 4; najnižja ocena, ki jo je podal, sicer samo en ocenjevalec je bila 3. Predlagali so, da naj izvajalci praktičnega dela posveta v še večji meri izhajajo iz izkušenj in predlogov preteklih ocenjevanj.

Analiza je pokazala, da so bili vsi ocenjevalci 100% zadovoljni s sodelovanjem med člani v svojih ocenjevalnih skupinah (vsi so upoštevali terminski načrt in dogovor kdo ima kakšno vlogo, odločitve so sprejemali na podlagi konsenza, dobro sodelovanje, dopolnjevanje in soglasna uskladitev vsebine končnega poročila).

Sodelovanje s prijaviteljem je bilo tudi zelo dobro ocenjeno (80% ocena 5, 1 ocenjevalec je ocenil z 2, ostali z oceno 4). Pohvalili so prijavitelje, da so bili dobro organizirani in pripravljeni, da so prejeli vse potrebne dodatne informacije, držali so se dogovorov in bili zelo zavzeti ter s tem omogočili nemoteno delo ocenjevalnih skupin. Ena pripomba je bila dana na nedosegljivost ene od kontaktnih oseb, zaradi česar so dodatna gradiva prejeli nekoliko kasneje.

Tudi MJU kot skrbnik procesa smo bili deležni dobrih ocen: za komuniciranje in svetovanje (85% ocenjevalcev ocenilo z oceno 5, ostali s 4), terminski načrt aktivnosti (77% z oceno 5, ostali s 4).

Ocenjevalci so podali še nekaj drugih predlogov za izboljšave: ugotovili so, da si prijavitelji želijo praktičnih izobraževanj in predstavitve modela CAF bolj življenjsko, s primeri; predlagali so več usposabljanj; izboljšave obrazcev za izpolnjevanje; bolj poenotiti način izvedbe ocenjevanja; skrčiti terminski načrt ter želijo si predstavitev študije o učinkih modela CAF.

Ocena uspešnosti izvedenega postopka

Kljub še vedno zahtevnim pogojem dela, ki jih je tudi letos narekovala pandemija bolezni Covid-19 ocenjujemo, da smo z ustreznimi dodatnimi prilagoditvami, postopek CAF EPI 2021 izvedli zelo uspešno. Izveden je bil v predvidenih časovnih okvirih, vsi obiski organizacij pa fizično na lokacijah prijaviteljev z upoštevanjem protikoronskih vladnih ukrepov, ob tem da smo poenostavili in racionalizirali še nekaj aktivnosti v postopku. V ocenjevanje je bilo letos vključeno vseh 14 prijavljenih ocenjevalcev.

Po nekajletnih izkušnjah menimo, da organizacije, ki se redno samoocenjujejo po modelu CAF postopno prepoznavajo dodano vrednost pridobitve neodvisne zunanje povratne informacije v obliki izčrpnega poročila strokovnjakov, ki ga lahko uporabijo kot dodatno orodje za uvajanje izboljšav in s tem možnost za napredek v razvoju storitev za svoje končne uporabnike.

Sklepi in usmeritve za naprej

Rezultati zgoraj navedenih analiz in povratnih informacij na zaključnem sestanku predstavljajo osnovo za nadaljnje izboljšave v postopku CAF EPI. MJU bo proučil možnost izvedbe usposabljanj organizacij za model CAF s pristopi, ki se bodo še bolj približali uporabnikom. Pripravili bomo čimbolj učinkovit strokovni posvet za ocenjevalce, posvetili se bomo izboljšavi obrazcev, načrtujemo tudi izvedbo predstavitve rezultatov študije o učinkih modela CAF za širši krog slušateljev.