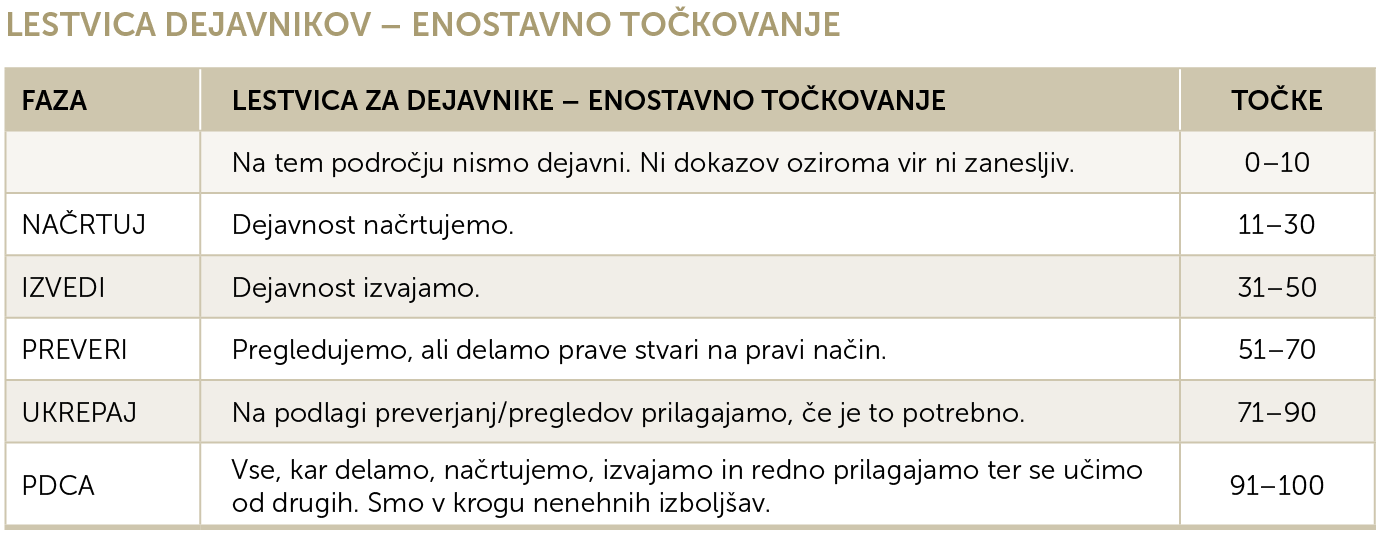
 **ZAMENJATI LOGOTIP Z LOGOTIPOM ORGANIZACIJE, KI OBRAZCE IZPOLNJUJE**



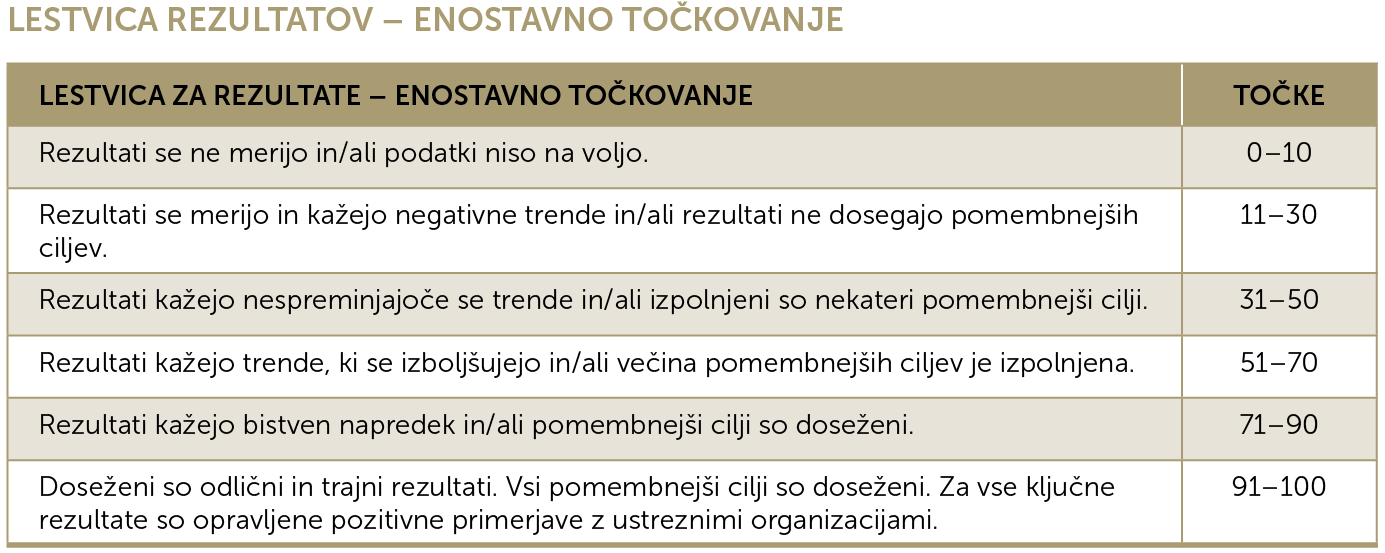
Samoocenitveni obrazci CAF





**Navodila**

* Poiščite dokaze o prednostih in slabostih in med fazami izberite tisto, ki ste jo dosegli.   
  Ta način točkovanja je zbiren: najprej morate doseči eno fazo (npr. preveri), da se lahko premaknete na naslednjo (npr. ukrepaj).
* Dodelite točke med 0 in 100 glede na izbrano fazo. Lestvica do 100 vam omogoča bolj podrobno opredeliti stopnjo razširjenosti in izvajanja pristopa.



**Navodila**

* Dodelite od 0 do 100 točk na lestvici, razdeljeni na šest stopenj. Za vsako stopnjo hkrati upoštevajte trend in izpolnjevanje cilja.

|  |
| --- |
| 1. **merilo - VODITELJSTVO** |
| **Ovrednotenje 1. merila: Pretehtajte, kaj naredi voditelj organizacije, da doseže:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **1.1. Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot** |
| **1.2. Upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja** |
| **1.3. Navdihovanje, motiviranje in podpiranje zaposlenih v organizaciji ter dajanje zgleda** |
| **1.4. Vzpostavljanje učinkovitih odnosov s političnimi oblastmi in drugimi deležniki** |

|  |
| --- |
| **1.1. Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot** |
| **Primeri**   1. Jasna določitev usmeritve organizacije z razvijanjem poslanstva, vizije in vrednot, pri kateri sodelujejo ustrezni deležniki in zaposleni. 2. Zagotovitev, da so pri strategijah in dejavnostih organizacije v ospredju načela in vrednote evropskega javnega sektorja, kot so integriteta, preglednost, inovativnost, družbena odgovornost in vključevanje, trajnost, raznolikost in spolni vidiki. 3. Zagotovitev, da so poslanstvo, vizija in vrednote skladni z lokalnimi, državnimi, mednarodnimi in naddržavnimi strategijami, upoštevajoč digitalizacijo, reforme javnega sektorja in skupne evropske programe (npr. cilji trajnostnega razvoja, EU 2020, boljša zakonodaja). 4. Skrb za širše obveščanje in dialog o poslanstvu, viziji, vrednotah, strateških in izvedbenih ciljih za vse zaposlene v organizaciji ter druge deležnike. 5. Zagotovitev organizacijske prilagodljivosti z rednim pregledovanjem poslanstva, vizije, vrednot in strategij, ki odražajo spremembe v zunanjem okolju (npr. digitalizacija, podnebne spremembe, reforme javnega sektorja, demografski razvoj, vpliv pametnih tehnologij in družbenih medijev, varstvo podatkov, politične in gospodarske spremembe, družbene delitve, različne potrebe in pogledi strank). 6. Priprava organizacije na izzive in spremembe digitalne preobrazbe (npr. strategija digitalizacije, izobraževanje, smernice za varstvo podatkov, imenovanje pooblaščene osebe za varstvo podatkov). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **1.2. Upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja** |
| **Primeri**   1. Opredelitev ustreznih upravljavskih struktur, procesov, funkcij, odgovornosti in pristojnosti za zagotovitev agilnosti organizacije. 2. Upravljanje in delovanje organizacije v skladu s pričakovanji deležnikov in različnimi potrebami odjemalcev. 3. Upravljanje s pomočjo podatkov iz notranjega nadzora in obvladovanja tveganj. 4. Določitev ciljev in uporaba uravnoteženega nabora rezultatov ter učinkov za merjenje in vrednotenje uspešnosti in vpliva organizacije ob prednostnem razvrščanju različnih potreb odjemalcev in državljanov. 5. Zagotovitev dobre notranje in zunanje komunikacije v celotni organizaciji in uporaba novih oblik komuniciranja vključno z družbenimi mediji. 6. Razvijanje upravljanja, ki preprečuje korupcijo in neetično ravnanje ter hkrati podpira zaposlene z usmeritvami s tega področja. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **1.3. Navdihovanje, motiviranje in podpiranje zaposlenih v organizaciji ter dajanje zgleda** |
| **Primeri**   1. Navdihovanje s pomočjo kulture vodenja, ki jo usmerja inovativnost in temelji na vzajemnem zaupanju in odprtosti. 2. Vodenje z lastnim zgledom, torej osebnim ravnanjem v skladu z uveljavljenimi cilji in vrednotami (npr. z integriteto, smiselnostjo, spoštljivostjo, sodelovanjem, inovativnostjo, opolnomočenjem, natančnostjo, odgovornostjo, agilnostjo). 3. Spodbujanje kulture vzajemnega zaupanja med vodji in zaposlenimi s tvornim (proaktivnim) delovanjem proti vsem oblikam diskriminacije, za spodbujanje enakih možnosti ter obravnavanje potreb in osebnih okoliščin zaposlenih. 4. Redno obveščanje in posvetovanje z zaposlenimi o ključnih vprašanjih, povezanih z organizacijo. 5. Opolnomočenje in podpiranje zaposlenih s pravočasnimi povratnimi informacijami za izboljšanje njihove uspešnosti. 6. Spodbujanje kulture učenja, spodbujanje zaposlenih za razvijanje kompetenc in prilagajanje na nove zahteve (s pripravami na nepričakovano in s hitrim učenjem). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **1.4. Vzpostavljanje učinkovitih odnosov s političnimi oblastmi in drugimi deležniki** |
| **Primeri**   1. Analiza in spremljanje potreb in pričakovanj deležnikov, vključno z relevantnimi političnimi oblastmi. 2. Pomoč političnim oblastem pri opredelitvi javnih politik, povezanih z organizacijo. 3. Usklajevanje delovanja organizacije z javnimi politikami in političnimi odločitvami. 4. Vzdrževanje tvornih (proaktivnih) odnosov s političnimi oblastmi na izvršilnem in zakonodajnem področju. 5. Razvijanje in ohranjanje partnerstev s pomembnimi deležniki (državljani, nevladnimi organizacijami, interesnimi skupinami in poklicnimi združenji, industrijo, drugimi javnimi organizacijami itn.) 6. Ozaveščanje javnosti, krepitev prepoznavnosti in ugleda organizacije ter razvoj storitev po meri uporabnika. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo - STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE** |
| **Ovrednotenje 2. merila: Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **2.1. Ugotavljanje potreb in pričakovanj deležnikov in zunanjega okolja ter pridobivanje ustreznih upravljavskih informacij** |
| **2.2. Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij** |
| **2.3. Komuniciranje, izvajanje ter pregledovanje strategij in načrtov** |
| **2.4. Upravljanje sprememb in inoviranje za zagotavljanje agilnosti in odpornoti organizacije** |

|  |
| --- |
| **2.1. Ugotavljanje potreb in pričakovanj deležnikov in zunanjega okolja ter pridobivanje ustreznih upravljavskih informacij** |
| **Primeri**   1. Redno opazovanje in analiziranje zunanjega okolja, vključno s pravnimi, političnimi, demografskimi spremembami in digitalizacijo, pa tudi globalnih dejavnikov, na primer podnebnih sprememb, kot vhodnih informacij za strategije in načrte. 2. Določitev vseh pomembnih deležnikov ter analiza informacij o njihovih zdajšnjih in prihodnjih potrebah, pričakovanjih in zadovoljstvu. 3. Analiza reform javnega sektorja na državni in evropski ravni za opredelitev in pregled uspešnih strategij. 4. Analiza uspešnosti in zmožnosti organizacije, pri čemer je treba v središče postaviti notranje prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in grožnje oziroma tveganja |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **2.2. Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij** |
| **Primeri**   1. Razvijanje strategije z opredeljevanjem kratko- in dolgoročnih prednostnih nalog in ciljev v skladu z vizijo ter državnimi in evropskimi strategijami. 2. Vključevanje deležnikov in uporaba informacij o njihovih pričakovanjih ter potrebah, pri razvoju strategije in načrtovanja. 3. Vključevanje vidikov trajnosti, družbene odgovornosti, različnosti in načela enakosti spolov v strategije in načrte organizacije. 4. Razvijanje načrtov z opredelitvijo prednostnih nalog, ciljev in rezultatov (izdelkov in storitev) ter učinkov v skladu s poslanstvom in reformo javnega sektorja. 5. Zagotovitev zadostnega obsega virov za uspešno izvedbo načrta. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **2.3. Komuniciranje, izvajanje ter pregledovanje strategij in načrtov** |
| **Primeri**   1. Prenašanje strategij organizacije v ustrezne načrte in naloge za oddelke in posameznike v organizaciji. 2. Razvijanje načrtov in programov s konkretnimi cilji in rezultati za vsako organizacijsko enoto in s kazalniki pričakovanih rezultatov. 3. Poročanje zaposlenim v organizaciji in vsem ustreznim deležnikom o strategijah, načrtih uspešnosti in načrtovanih oziroma doseženih rezultatih organizacije. 4. Redno spremljanje in vrednotenje uspešnosti organizacije na vseh ravneh (oddelki, funkcije, organizacijska shema) za nadzorovanje uspešnosti, učinkovitosti in ravni izvajanja strategij. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **2.4. Upravljanje sprememb in inoviranje za zagotavljanje agilnosti in odpornosti organizacije** |
| **Primeri**   1. Opredelitev potreb in gonil za inovacije ob upoštevanju priložnosti in pritiska digitalnega preoblikovanja. 2. Obveščanje vseh pomembnih deležnikov o politiki inovacij organizacije in rezultatih. 3. Oblikovanje inoviranju prijaznega okolja in ustvarjanje razmer za razvoj medorganizacijskega sodelovanja. 4. Učinkovito upravljanje sprememb in zgodnje obveščanje ter vključevanje zaposlenih in deležnikov. 5. Izvajanje sistemov za porajanje ustvarjalnih idej in spodbujanje inovativnih predlogov zaposlenih in deležnikov na vseh ravneh, ki podpirajo raziskovanje in preskušanje. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo - ZAPOSLENI** |
| **Ovrednotenje 3. merila: Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **3.1. Upravljanje in izboljševanje človeških virov za podporo strategiji organizacije** |
| **3.2. Razvijanje in upravljanje kompetenc zaposlenih** |
| **3.3. Vključevanje in opolnomočenje zaposlenih ter podpiranje njihovega dobrega počutja** |

|  |
| --- |
| **3.1. Upravljanje in izboljševanje človeških virov za podporo strategiji organizacije** |
| **Primeri**   1. Analiza zdajšnjih in prihodnjih potreb po človeških virih v skladu s strategijo organizacije. 2. Razvijanje in izvajanje jasne politike upravljanja človeških virov, ki temelji na objektivnih merilih za zaposlovanje, napredovanje, plačilo, razvoj, prenos, odgovornosti, nagrade in dodeljevanje vodstvenih funkcij. 3. Izvajanje načel pravičnosti, politične nevtralnosti, utemeljenosti na zaslugah, načel enakih možnosti, raznolikosti, družbene odgovornosti ter usklajevanja dela in zasebnega življenja v politiki človeških virov; ob tem pa tudi preverjanje potrebe po spodbujanju kariere žensk ter ustrezno oblikovanje načrtov. 4. Zagotovitev potrebnih kompetenc in zmožnosti za doseganje poslanstva, vizije in vrednot organizacije, zlasti s poudarkom na socialnih veščinah, agilnem razmišljanju ter digitalnih in inovacijskih veščinah. 5. Podpiranje kulture uspešnosti z določitvijo ciljev uspešnosti, ki so skupni vsem zaposlenim, in sistematično spremljanje uspešnosti ter pogovori o uspešnosti z zaposlenimi. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **3.2. Razvijanje in upravljanje kompetenc zaposlenih** |
| **Primeri**   1. Izvajanje strategije oziroma načrta za razvoj človeških virov na podlagi ugotovljenih zdajšnjih in prihodnjih potreb po kompetencah, spretnostih in uspešnosti zaposlenih. 2. Pritegnitev in razvijanje talentov, potrebnih za izpolnjevanje poslanstva, vizije in ciljev. 3. Omogočanje novih in inovativnih oblik učenja za razvoj kompetenc (ustvarjalno razmišljanje, skupinsko delo, laboratoriji, poskusi, e-učenje, učenje na delovnem mestu). 4. Uvedba načrtov za razvoj kompetenc posameznikov, vključno z osebnimi veščinami in znanji (npr. odprtost za inoviranje) kot del rednega razgovora o uspešnosti (razgovora o razvoju zaposlenih), kar ponuja priložnost za vzajemne povratne informacije in ustrezna pričakovanja. 5. Oblikovanje konkretnih programov in usposabljanja za razvijanje vodstvenih veščin. 6. Usmerjanje novih zaposlenih s pomočjo mentorstva, usposabljanja, ki ga izvajajo inštruktorji, in posameznega svetovanja. 7. Razvijanje in spodbujanje sodobnih metod usposabljanja (npr. multimedijski način dela, usposabljanje na delovnem mestu, e-učenje, uporaba družbenih medijev). 8. Ocenjevanje učinkov programov usposabljanja za doseganje ciljev organizacije in informiranje zaposlenih o tem. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **3.3. Vključevanje in opolnomočenje zaposlenih ter podpiranje njihovega dobrega počutja** |
| **Primeri**   1. Spodbujanje kulture odprte komunikacije in dialoga ter timskega dela. 2. Vključevanje zaposlenih in njihovih predstavnikov (npr. sindikatov) v razvoj načrtov, strategij, ciljev, načrtovanje procesov ter prepoznavanje in izvajanje dejavnosti izboljšav in inovacij. 3. Razvijanje sistemov za zbiranje idej in predlogov zaposlenih. 4. Redno anketiranje zaposlenih, objavljanje rezultatov in dajanje povratnih informacij o njih, njihovi analizi in ukrepih za izboljšanje, uresničenih na tej podlagi. 5. Zagotavljanje dobrega okolja in delovnih razmer v celotni organizaciji, vključno s skrbjo za zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu. 6. Zagotavljanje, da delovni pogoji omogočajo ustrezno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih (npr. možnost prilagajanja delovnega časa, delo s skrajšanim delovnim časom, osebe na porodniškem ali očetovskem dopustu). 7. Posvečanje posebne pozornosti socialno šibkejšim zaposlenim in zaposlenim s posebnimi potrebami. 8. Zagotavljanje prilagojenih shem in metod za nefinančno nagrajevanje zaposlenih (npr. z načrtovanjem in pregledovanjem bonusov/bonitet zaposlenih in podpiranjem družabnih, kulturnih in športnih dejavnosti, ki se osredotočajo na zdravje in dobro počutje zaposlenih). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo – PARTNERSTVA IN VIRI** |
| **Ovrednotenje 4. merila: Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **4.1. Razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami** |
| **4.2. Sodelovanje z državljani in organizacijami civilne družbe** |
| **4.3. Upravljanje financ** |
| **4.4. Upravljanje informacij in znanja** |
| **4.5. Upravljanje tehnologije** |
| **4.6. Upravljanje prostorov in opreme** |

|  |
| --- |
| **4.1. Razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami** |
| **Primeri**   1. Opredelitev ključnih zasebnih partnerjev, partnerjev civilne družbe in javnih partnerjev (npr. kupec – dobavitelj, oskrbovalec, soproizvajalec, dopolnilni ali nadomestni dobavitelj, lastnik, ustanovitelj) ter oblikovanje trajnostnih odnosov na temelju zaupanja, dialoga in odprtosti. 2. Upravljanje partnerskih sporazumov ob upoštevanju zmožnosti različnih partnerjev za doseganje vzajemnih koristi in medsebojno podporo s strokovnostjo, viri in znanjem. 3. Opredelitev vloge in dolžnosti vsakega partnerja, vključno z nadzorom, ocenjevanjem in pregledi; sistematično spremljanje rezultatov in učinkov partnerstev. 4. Upoštevanje načel družbene odgovornosti v procesih javnega naročanja. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **4.2. Sodelovanje z državljani in organizacijami civilne družbe** |
| **Primeri**   1. Zagotavljanje preglednosti s proaktivno politiko obveščanja in z zagotavljanjem odprtih podatkov organizacije. 2. Dejavno spodbujanje vključevanja in sodelovanja z državljani:  * sosnovanje in soodločanje: s pomočjo posvetovalnih skupin, anket, mnenjskih raziskav in krožkov kakovosti; * soproizvodnja: prevzemanje vlog pri izvajanju storitev; * soocenjevanje.  1. Dejavno iskanje ter ustrezno zbiranje zamisli, predlogov in pritožb strank/državljanov (npr. z anketami, posvetovalnimi skupinami, vprašalniki, skrinji za pritožbe in mnenjskimi raziskavami). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **4.3. Upravljanje financ** |
| **Primeri**   1. Zagotavljanje finančne odpornosti s pomočjo dolgoročnega načrtovanja proračuna, analize tveganja finančnih odločitev in uravnoteženega proračuna. 2. Oblikovanje proračuna glede na uspešnost (upoštevamo podatke o uspešnosti v proračunske dokumente). 3. Uporaba učinkovitega računovodstva in nadzora finančnih stroškov ter sistemov ocenjevanja (npr. pregledi izdatkov). 4. Spremljanje učinkov proračuna na enakopravnost spolov in manjšin. 5. Prenašanje pristojnosti (delegiranje) in razporejanje (decentraliziranje) finančnih odgovornosti ter njihovo usklajevanje s službami notranjega nadzora. 6. Zagotovitev proračunske in finančne preglednosti ter objava informacij o proračunu na razumljiv način. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **4.4. Upravljanje informacij in znanja** |
| **Primeri**   1. Zasnovanje učeče se organizacije z izvajanjem sistemov in procesov upravljanja, hranjenja, ocenjevanja informacij in znanja za ohranjanje odpornosti in prožnosti organizacije. 2. Izkoriščanje priložnosti digitalne preobrazbe za povečanje znanja organizacije in krepitev digitalnih veščin. 3. Ustanovitev mrež učenja in sodelovanja za pridobivanje ustreznih zunanjih informacij in ustvarjalnih prispevkov. 4. Spremljanje informacij in znanja v organizaciji za zagotavljanje njihove pomembnosti, pravilnosti, zanesljivosti in varnosti. 5. Razvijanje notranjih poti, ki vsem zaposlenim omogočajo dostop do ustreznih informacij in znanja. 6. Spodbujanje prenosa znanja med zaposlenimi v organizaciji. 7. Zagotovitev dostopa do ustreznih informacij in odprtih podatkov ter njihove izmenjave z vsemi zunanjimi deležniki na uporabniku prijazen način ob upoštevanju značilnih potreb. 8. Zagotovitev, da se v organizaciji ohrani znanje zaposlenih, ki odidejo. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **4.5. Upravljanje tehnologije** |
| **Primeri**   1. Zasnova upravljanja tehnologije v skladu s strateškimi in operativnimi cilji ter sistematično spremljanje njegovega učinka, stroškovne učinkovitosti in vpliva. 2. Določitev in uporaba novih tehnologij (množični podatki, avtomatizacija, robotika, umetna inteligenca, podatkovna analitika itn.), pomembnih za organizacijo, ter uporaba odprtih podatkov in odprtih virov, kadarkoli je primerno. 3. Uporaba tehnologije za podporo ustvarjalnosti, inovativnosti, sodelovanja (z uporabo storitev ali orodij v oblaku) in udeležbe. 4. Opredelitev, kako lahko IKT izboljša notranje in zunanje storitve, ter inteligentno izvajanje spletnih storitev za izpolnitev potreb in pričakovanj deležnikov. 5. Sprejem ukrepov za zagotavljanje učinkovitega varstva podatkov in kibernetske varnosti z izvajanjem splošne uredbe o varstvu podatkov. 6. Upoštevanje družbenoekonomskega in okoljskega vpliva IKT, na primer ravnanja z odpadnimi kartušami, zmanjšanje dostopnosti do storitev in informacij za uporabnike brez elektronskega dostopa. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **4.6. Upravljanje prostorov in opreme** |
| **Primeri**   1. Zagotovitev učinkovite, uspešne in trajnostne ponudbe ter vzdrževanja vseh prostorov in opreme (zgradbe, pisarne, prostori, oskrba z energijo, oprema, prevozna sredstva in material). 2. Skrb za varne in učinkovite delovne pogoje ter uporabo prostorov in opreme, vključno z neoviranim dostopom (npr. dostop za osebe s posebnimi potrebami) za odjemalce. 3. Uporaba politike življenjskega cikla v integriranem sistemu upravljanja objektov (stavbe, tehnična oprema itn.), vključno z varno vnovično uporabo, recikliranjem ali odstranjevanjem. 4. Zagotovitev, da prostori in oprema organizacije pomenijo prispevek za skupnost (na primer tako, da jih lahko uporablja lokalna skupnost). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo - PROCESI** |
| **Ovrednotenje 5. merila: Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **5.1. Oblikovanje in vodenje procesov za povečanje vrednosti za državljane in odjemalce** |
| **5.2. Ponujanje proizvodov in izvajanje storitev za odjemalce, državljane, deležnike in družbo** |
| **5.3. Usklajevanje procesov znotraj organizacije in z drugimi relevantnimi organizacijami.** |

|  |
| --- |
| **5.1. Oblikovanje in vodenje procesov za povečanje vrednosti za državljane in odjemalce** |
| **Primeri**   1. Oblikovanje vitkih procesov glede na potrebe in stališča uporabnikov za zagotovitev agilne organizacijske strukture. Stalno ugotavljanje in dokumentiranje procesov. 2. Redno usklajevanje procesov s potrebami in pričakovanji zaposlenih in relevantnih deležnikov. 3. Oblikovanje in izvajanje sistema vodenja procesov z izkoriščanjem priložnosti, ki jih nudijo digitalizacija, podprtost s podatki in odprti standardi. 4. Zagotavljanje, da procesi podpirajo strateške cilje in so načrtovani in vodeni, pri čemer so potrebna sredstva razdeljena tako, da omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. 5. Določitev skrbnikov procesov (ljudi, ki nadzorujejo vse korake v procesu) ter dodelitev odgovornosti in pristojnosti. 6. Redno analiziranje ter ocenjevanje procesov, tveganj in kritičnih dejavnikov uspeha ob upoštevanju spremenljivega okolja. 7. Redno poenostavljanje procesov in po potrebi predlaganje sprememb pravnih zahtev. 8. Pospeševanje procesnih inovacij in optimizacije ob upoštevanju državnih in mednarodnih dobrih praks ter vključevanju relevantnih deležnikov. 9. Pregledovanje in izboljševanje procesov z zagotavljanjem varstva osebnih podatkov (Splošna uredba o varstvu podatkov – GDPR). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **5.2. Ponujanje proizvodov in izvajanje storitev za odjemalce, državljane, deležnike in družbo** |
| **Primeri**   1. Določitev in oblikovanje proizvodov in storitev organizacije ter aktivno upravljanje njihovega celotnega življenjskega kroga, vključno z recikliranjem in vnovično uporabo. 2. Uporaba inovativnih metod za razvijanje k odjemalcu usmerjenih in na povpraševanju temelječih, pri čemer je v središču načelo »vse na enem mestu«. 3. Uporaba načela različnosti in enakosti spolov pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj. 4. Vključitev odjemalcev/državljanov ter drugih deležnikov v snovanje in zagotavljanje proizvodov in storitev ter v razvoj standardov kakovosti. 5. Promocija proizvodov in storitev organizacije ter zagotovitev ustreznih informacij za pomoč državljanom in odjemalcem. 6. Spodbujanje dostopnosti proizvodov in storitev organizacije (npr. spletna dostopnost storitev, gibljiv delovni čas, dokumentacija v različnih oblikah, na primer na papirju in v elektronski različici, v ustreznih jezikih, na plakatih, v prospektih, v Braillovi pisavi, kot zvočni zapis). 7. Merjenje zadovoljstva odjemalcev, postopkov za reševanje pritožb in drugih oblik povratnih informacij za ugotavljanje možnosti za optimizacijo procesov, izdelkov in storitev. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **5.3. Usklajevanje procesov znotraj organizacije in z drugimi relevantnimi organizacijami** |
| **Primeri**   1. Ustvarjanje povezovalnega okolja pri upravljanju procesov za izhod iz nesodelujočega, tako imenovanega silosnega razmišljanja. 2. Opredelitev verig zagotavljanja storitev v organizaciji in pri njenih pomembnih partnerjih. 3. Dogovor o skupnih standardih, olajšana izmenjava podatkov in skupnih storitev za usklajevanje procesov iste dobavne verige po vsej organizaciji in s ključnimi partnerji v zasebnem, nevladnem in javnem sektorju. 4. Vključevanje zaposlenih, odjemalcev in deležnikov v čezmejno snovanje in sodelovanje. 5. Uporaba partnerstev na različnih ravneh uprave (občine, regije, državna in javna podjetja) za izvajanje usklajenih storitev. 6. Ustvarjanje spodbud (in ustreznih razmer) za vodstvo in zaposlene pri ustvarjanju medorganizacijskih procesov (npr. skupne storitve in skupno razvijanje procesov med različnimi enotami). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo – DRŽAVLJANI/ODJEMALCI** |
| **Ovrednotenje 6. merila: S pomočjo rezultatov v nadaljevanju pretehtajte, kaj je dosegla organizacija pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj odjemalcev in državljanov:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **6.1. Merjenje zaznavanja** |
| **6.2. Merjenje delovanja** |

|  |
| --- |
| **6.1. Merjenje zaznavanja** |
| **Primeri**  *Splošno zaznavanje organizacije*   1. Splošna podoba in javni sloves organizacije; 2. dostopnost organizacije; 3. usmerjenost zaposlenih k državljanom/odjemalcem; 4. vključevanje in sodelovanje državljanov/odjemalcev, vključno z uporabo elektronskih poti; 5. preglednost, odprtost in informacije, ki jih ponuja organizacija.   *Zaznavanje storitev in proizvodov*   1. Dosegljivost fizičnih in digitalnih storitev; 2. kakovost proizvodov in storitev; 3. razslojitev (diferenciacija) storitev ob upoštevanju potreb strank; 4. inovacijske sposobnosti organizacije; 5. agilnost organizacije; 6. digitalizacija v organizaciji; 7. integriteta organizacije in splošno zaupanje odjemalcev/državljanov. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **6.2. Merjenje delovanja** |
| **Primeri**  *Rezultati glede kakovosti proizvodov in storitev*   1. Čakalna doba (čas urejanja/obdelave pri izvajanju storitev); 2. število in čas obdelave pritožb ter izvedeni korektivni ukrepi; 3. rezultati ocenjevalnih ukrepov glede napak in skladnosti s standardi kakovosti; 4. doslednost pri izvajanju objavljenih standardov storitev;   *Rezultati glede preglednosti, dostopnosti in integritete*   1. Število informacijskih in komunikacijskih poti, vključno z družbenimi mediji; 2. razpoložljivost in točnost informacij; 3. razpoložljivost ciljev delovanja in rezultatov organizacije; 4. obseg ponujanja odprtih podatkov.   *Rezultati glede vključenosti deležnikov in inovacij*   1. Koliko se deležniki vključujejo v snovanje in zagotavljanje storitev in proizvodov oziroma procesov odločanja; 2. število prejetih in izvedenih predlogov.   *Rezultati glede digitalizacije in postopkov e-uprav***e**   1. Obseg ocenjevalnih dejavnosti z deležniki, kar omogoča spremljanje njihovih spreminjajočih se potreb in stopnje zadovoljstva; 2. delovni čas različnih služb (oddelkov); 3. cena storitev; 4. razpoložljivost informacij o odgovornosti vodstva različnih služb. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo – REZULTATI – ZAPOSLENI** |
| **Ovrednotenje 7. merila: S pomočjo rezultatov v nadaljevanju pretehtajte, kaj je dosegla organizacija pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj zaposlenih:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **7.1. Merjenje zaznavanja** |
| **7.2. Merjenje delovanja** |

|  |
| --- |
| **7.1. Merjenje zaznavanja** |
| **Primeri**  *Splošno zaznavanje organizacije*   1. Podoba in splošno delovanje organizacije; 2. vključenost ljudi v organizacijo, proces odločanja in dejavnosti izboljšanja; 3. zavedanje o morebitnih nasprotjih interesov ter pomenu etičnega vedenja in integritete; 4. mehanizem povratnih informacij, posvetovanj, dialoga in sistematičnega anketiranja zaposlenih; 5. družbena odgovornost organizacije; 6. odprtost organizacije za spremembe in inovacije; 7. vpliv digitalizacije na organizacijo; 8. agilnost organizacije.   *Zaznavanje vodenja in sistemov vodenja*   1. Sposobnost vodstva za vodenje organizacije in sporočanje v zvezi z njim; 2. zasnova in vodenje različnih procesov v organizaciji; 3. delitev nalog in sistem ocenjevanja zaposlenih; 4. upravljanje znanja; 5. notranji komunikacijski in informacijski ukrepi; 6. obseg in kakovost priznavanja prizadevanj posameznikov in skupin.   *Zaznavanje delovnih pogojev*   1. Delovno vzdušje in kultura organizacije; 2. pristop k družbenim vprašanjem (npr. prilagodljivost delovnega časa, usklajevanje dela in zasebnega življenja, varovanje zdravja); 3. enake možnosti za vse, pošteno obravnavanje in vedenje v organizaciji; 4. delovni prostori in oprema.   *Zaznavanje kariernega razvoja ter razvoja spretnosti in znanja*   1. Sistematični karierni razvoj in razvijanje kompetenc; 2. dostopnost in kakovost usposabljanja in poklicnega razvoja. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **7.2. Merjenje delovanja** |
| **Primeri**  *Splošni rezultati glede zaposlenih*   1. Kazalniki glede ohranjanja, lojalnosti in motivacije zaposlenih; 2. sodelovanje pri dejavnostih izboljševanja; 3. število prijavljenih etičnih dilem (npr. morebitna nasprotja interesov); 4. pogostost prostovoljnega sodelovanja v okviru dejavnosti, povezanih z družbeno odgovornostjo; 5. kazalniki v zvezi s sposobnostjo zaposlenih za odzivanje na potrebe državljanov/odjemalcev.   *Rezultati glede uspešnosti in sposobnosti posameznikov*   1. Kazalniki glede uspešnosti posameznikov; 2. kazalniki glede uporabe digitalnih informacijskih in komunikacijskih orodij; 3. kazalniki glede razvijanja veščin in usposabljanja; 4. pogostost priznavanja dosežkov posameznikov in skupin. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo - REZULTATI – DRUŽBENA ODGOVORNOST** |
| **Ovrednotenje 8. merila: S pomočjo rezultatov v nadaljevanju pretehtajte, kaj je dosegla organizacija pri družbeni odgovornosti:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **8.1. Merjenje zaznavanja** |
| **8.2. Merjenje delovanja** |

|  |
| --- |
| **8.1. Merjenje zaznavanja** |
| **Primeri**   1. Vpliv organizacije na kakovost življenja državljanov/odjemalcev poleg osnovnih dejavnosti; 2. ugled organizacije kot vlagateljice v lokalni/globalni družbi; 3. vpliv organizacije na gospodarski razvoj; 4. vpliv organizacije na okoljsko trajnost, vključno s podnebnimi spremembami; 5. vpliv organizacije na kakovost demokracije, transparentnost, etično ravnanje, vladavino prava, odprtost in integriteto. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **8.2. Merjenje delovanja** |
| **Primeri**   1. Dejavnosti organizacije za ohranjanje in varovanje virov; 2. pogostost stikov z relevantnimi organi, skupinami in predstavniki skupnosti; 3. količina in pomen pozitivnega in negativnega poročanja v medijih; 4. podpora socialno depriviligiranim državljanom; 5. podpora politiki raznolikosti, vključevanju ter sprejemanju etničnih manjšin in depriviligiranih oseb pri zaposlovanju 6. podpora mednarodnim razvojnim projektom; 7. delitev znanja, informacij in podatkov z vsemi zainteresiranimi deležniki; 8. programi za preprečevanje zdravstvenih tveganj in nesreč državljanov/odjemalcev. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| 1. **merilo – KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA** |
| **Ovrednotenje 9. merila: Pretehtajte rezultate, ki jih je organizacija dosegla glede na navedeno v nadaljevanju:** |

|  |
| --- |
| **Podmerila** |
| **9.1. Zunanji rezultati: neposredni rezultati (outputs) in prispevek za skupnost** |
| **9.2. Notranji rezultati: stopnja učinkovitosti** |

|  |
| --- |
| **9.1. Zunanji rezultati: neposredni rezultati (outputs) in prispevek za skupnost** |
| **Primeri**   1. Neposredni rezultati – količina in kakovost storitev in proizvodov; 2. učinki – vplivi storitev in proizvodov na ciljno skupino; 3. stopnja izpolnjevanja pogodb/dogovorov med organi in organizacijo; 4. rezultati zunanjih inšpekcij in revizij poslovanja; 5. rezultati primerjalne presoje (primerjalne analize) glede neposrednih rezultatov in učinkov; 6. rezultati izvajanja reform javnega sektorja. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **9.2. Notranji rezultati: stopnja učinkovitosti** |
| **Primeri**   1. Učinkovitost organizacije pri upravljanju razpoložljivih sredstev, vključno z zaposlenimi, znanjem, prostori in opremo; 2. rezultati izboljšav in inoviranj pri procesih; 3. rezultati primerjalne presoje (primerjalna analiza); 4. rezultati skupnih dejavnosti in partnerskih dogovorov; 5. vpliv digitalizacije na delovanje organizacije; 6. rezultati notranjih inšpekcij in revizij; 7. rezultati sodelovanja na tekmovanjih, pri nagradah za kakovost in certificiranju sistema kakovosti; 8. rezultati izpolnjevanja proračunov in finančnih ciljev; 9. stroškovna učinkovitost – doseganje učinkov z najnižjimi možnimi stroški. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PREDNOSTI | PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE | REZULTAT |
|  |  |  |
| MOŽNOSTI UKREPANJA | | |
|  | | |
| HITRI DOSEŽKI | | |
|  | | |