



CAF PRO



Priznanje odličnosti CAF***



Priznanje odličnosti CAF**



Priznanje odličnosti CAF*



Uporabnik CAF

Priznanje odličnosti CAF

Priročnik za ocenjevalce
in uporabnike



Naslov: Priznanje odličnosti CAF
Priročnik za ocenjevalce in uporabnike CAF

Naslov izvirnika: Procedure for CAF Excellence Recognition
Improving Public Organisations through Self-Assessment

Prevod: Polona Glavan, Generalni sekretariat Vlade RS

Založilo: Ministrstvo za notranje zadeve in javno upravo, 2026

Oblikovanje: Vesna Klančar

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

35.08:005.336

PRIZNANJE odličnosti CAF : priročnik za ocenjevalce in uporabnike / [prevod Polona Glavan,
Generalni sekretariat Vlade RS]. - Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve in javno upravo, 2026

Prevod dela: Procedure for CAF excellence recognition

ISBN 978-961-6797-80-1
COBISS.SI-ID 281275395

Priznanje odličnosti CAF

**Priročnik za ocenjevalce
in uporabnike**



Kazalo

Kazalo	4
Seznam kratic	6
Predgovor	6
Povzetek	8
Postopek priznavanja odličnosti CAF	8
Cilji postopka priznavanja odličnosti CAF	8
Mehanizmi postopka priznavanja odličnosti CAF	9
Učinek priznanja odličnosti CAF	9
Stopnje priznanja	9
1. steber: Proces samoocenjevanja	10
2. steber: Proces izboljševanja	10
3. steber: Zrelost organizacije po TQM (razširjen obseg odličnosti)	10
Proces priznavanja odličnosti CAF	11
Izvajanje priznavanja odličnosti CAF na nacionalni ravni	11
Vloga Evropskega centra za vire CAF	11
Prijave uporabnikov CAF	11
Vloge, naloge in profil zunanjih ocenjevalcev CAF	11
Sklep	12
1. DEL: Priznavanje odličnosti CAF (CAF PRO)	13
1. Učinkovita uporaba modela CAF	13
2. Načela postopka priznavanja odličnosti CAF	14
1. steber: Proces samoocenjevanja	14
2. steber: Proces izboljševanja	16
3. steber: Zrelost organizacije po modelu celovitega upravljanja kakovosti (TQM)	16
2. DEL: Postopek priznavanja odličnosti CAF	19
Izvajanje priznavanja odličnosti CAF na nacionalni ravni	19
Vloga Evropskega centra za vire CAF	19
Zahteve za prijavo za priznanje odličnosti CAF	20
1. faza: Prijava za CAF PRO	21
2. faza: Vrednotenje in izvajanje postopka priznavanja odličnosti CAF	22
3. faza: Odločitev/podelitev priznanja odličnosti CAF	24
3. DEL: Zunanji ocenjevalci v postopku CAF PRO	25
Vloge, naloge in profil	25
Kompetence, potrebne za vodenje procesa priznavanja odličnosti CAF	26
Kodeks ravnanja in vedenja zunanjih ocenjevalcev CAF	28



Priloga 1: Stopnje priznanja odličnosti CAF	29
Priloga 2.1: Shema ocenjevanja v 1. stebru	32
Faza samoocenjevanja	32
Priloga 2.2: Shema ocenjevanja v 2. stebru	38
Faza načrta izboljšav	38
Priloga 2.3: Shema ocenjevanja v 3. stebru	43
Zrelost TQM	43
Referenca	43
Področja ocenjevanja	44
1. Usmerjenost k rezultatom in učinkom	45
2. Osredotočenost na državljana/odjemalca	46
3. Voditeljstvo	48
4. Procesni pristop	50
5. Sodelovanje zaposlenih	52
6. Spremembe in inovacije	54
7. Razvijanje partnerstev	55
8. Družbena odgovornost	56
Priloga 3: Točkovalni vodnik za priznanje odličnosti CAF	57
Izhodišča	57
Ocenjevanje vključuje tri stebre	57
Metodologija točkovanja	57
Dokazi	57
Lestvice	58
Točkovanje procesa samoocenjevanja in ukrepov za izboljšanje (1. in 2. steber)	58
Točkovanje vrednot TQM (3. steber)	58
Ocenjevalne lestvice	59
Ocenjevalne lestvice za vrednote TQM	59
Točkovalni profili	60
Točkovalni profil vrednot TQM (3. steber)	63
Priloga 4: Vzorec poročila o priznanju odličnosti CAF	64
Poročilo	65
Priloga 5: Obrazec za prijavitelja	69
Kontaktne podatke prijavitelja	69
Priloga 6: Primer priznanja odličnosti CAF	70
Priloga 7: Pregled glavnih sprememb med CAF EPI in CAF PRO	71



Seznam kratic

CAF	Skupni ocenjevalni okvir
CAF EPI	Zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF (slov.)
PEF	Zagotavljanje zunanje povratne informacije (angl.)
CER	Priznanje odličnosti CAF (angl.)
ECU	Uspešen uporabnik CAF
EUPAN	Evropska mreža javnih uprav
EFA	zunanjí ocenjevalec
NO	nacionalni organizator
PER	Postopek priznavanja odličnosti
CAF PRO	Priznanje odličnosti CAF (slov.)
ReSPA	Regionalna šola za javno upravo
SO	samoocena
QM	upravljanje kakovosti
TQM	celovito upravljanje kakovosti

Predgovor

Proti koncu devetdesetih let prejšnjega stoletja so v Evropski uniji vse bolj priznavali pomen upravljanja kakovosti v javnem sektorju. Da bi poenotili prizadevanja in začeli proces sodelovalnega učenja po vsej Evropi, so ministri EU, pristojni za javno upravo, spodbujali svoje generalne direktorje, naj podpirajo izmenjave in sodelovanje med državami članicami, kar bo pripeljalo do razvoja skupnih modelov, načinov in orodij za upravljanje kakovosti.

Eden najpomembnejših in najbolj opaznih rezultatov tega sodelovanja je bila uvedba skupnega okvira za ocenjevanje (CAF) leta 2000 – evropskega orodja za upravljanje kakovosti, posebej namenjenega javnemu sektorju. CAF je namenjen javnemu sektorju, v katerem se je tudi razvil. Deluje po načelu, da izjemno organizacijsko uspešnost, zadovoljstvo strank, zavzetost zaposlenih in prispevek družbi dosežemo s strategijami, temelječimi na voditeljstvu, učinkovitim načrtovanjem, zavzetimi zaposlenimi, močnimi partnerstvi, optimalno rabo virov in učinkovitimi procesi. Odlično delovanje in dobro upravljanje v evropskem javnem prostoru ter zanesljivo sodelovanje z državami zunaj Evrope so v samem jedru modela CAF.

Javne organizacije v izvajanje in ohranjanje CAF vlagajo veliko prizadevanj in sredstev. Že kmalu je postalo jasno, da uporabniki CAF potrebujejo povratne informacije ne le o metodologiji, temveč tudi o vplivu. Te organizacije so želele zagotoviti, da so njihove samoocene temeljite, njihovi načrti izboljšav usklajeni z rezultati in da dosegajo resničen napredek na poti k TQM. Poleg tega so želele predstaviti svoj napredek tako v svojih organizacijah kot tudi zunanjim deležnikom. Zato je bil leta 2009 kot rezultat skupnega dela mreže nacionalnih predstavnikov CAF razvit tako imenovani postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije.

V nenehnem prizadevanju za odličnost ter v okviru novih trendov in potreb uporabnikov, s katerimi se sooča javni sektor, se je pokazala potreba po posodobitvi modela CAF in postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije. Vnovič so bili sprejeti ukrepi v mreži nacionalnih predstavnikov CAF in v širši skupnosti CAF. Nova revizija temelji na raziskavah, izvedenih med organizacijami in zunanjimi ocenjevalci CAF, v katerih so izmenjali praktične izkušnje in priporočila. Novi postopek za priznavanje odličnosti CAF 2025 (CER, oziroma CAF PRO) je nova različica prejšnjega postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije (PEF), ki je bil objavljen leta 2013,* oziroma CAF EPI, ki je bil v Sloveniji preveden in privzet nekaj let kasneje.

Pobuda za posodobitev PEF je prišla iz avstrijskega državnega središča CAF septembra 2022. Predlog je bil nato oktobra 2022 predložen nacionalnim predstavnikom CAF. Dogovorjen je bil postopek za posodobitev, vključno z dvema poglobljenima raziskavama, namenjenima oceni potrebe po posodobitvi PEF in končnega obsega te posodobitve. Ankete so bile zasnovane za analizo ravni zadovoljstva organizacij javnega sektorja z nazivom uspešnega uporabnika CAF (ECU) in zbiranje mnenj zunanjih ocenjevalcev CAF. Ključna vprašanja so se nanašala na stopnjo zadovoljstva s postopkom PEF, uporabnost, prepoznavnost in trajanje naziva ECU ter motivacijo za vnovično pridobitev priznanja. V njih so preučili tudi vlogo nacionalnih organizatorjev in zunanjih ocenjevalcev ter širše perspektive motivacije in zadovoljstva s postopkom PEF. Ankete, ki jih je pripravila delovna skupina za revizijo PEF, so izvedli v dveh delih: januarja in februarja 2023 za organizacije-prijavitelje ECU ter aprila in maja 2023 za zunanje ocenjevalce in strokovnjake CAF. Proces je centralno vodil Evropski center za vire CAF pri EIPA v tesnem sodelovanju z nacionalnimi predstavniki CAF in člani delovnih skupin, kjer je bilo to mogoče.

Posebna zahvala gre vsem nacionalnim predstavnikom CAF za dragocene povratne informacije in prispevke k posodobitvi PEF. Zlasti smo hvaležni predanim članom in članicam delovne skupine za posodobitev PEF, ki so pregledali vse vidike posodobitve in razvili novo CER v sedanjí obliki. V tej skupini so sodelovali Italo Benedini (Italija, nacionalni center CAF), Philip Parzer (Avstrija, KDZ – središče za raziskave javne uprave), Loredana Leon (Slovenija, Ministrstvo za javno upravo – kot nacionalni organizator CAF), Greta Hrehova (Slovaška, državni center CAF), Kenan Avdagić (Bosna in Hercegovina, državni center CAF), Olivera Damjanović in Slaven Bukarica (Regionalni center za upravljanje kakovosti Zahodnega Balkana, Regionalna šola za javno upravo, ReSPA), Isabelle Verschueren (Belgija, državni center CAF), Katarzyna Dudzik (Poljska, državni center CAF), Mimi Yotova (Bolgarija, državni center CAF) in Tihana Puzić ter Gracia Vara in Amber Bolk (Evropski center za vire CAF, Evropski inštitut za javno upravo).

Njihovo sodelovanje, ki ga poganja zavezanost skupnim evropskim interesom, kaže na globoko prepričanje, da je njihovo delo pomemben korak naprej pri spodbujanju kakovostnega upravljanja po vsej Evropi. Poleg tega je njegov cilj spodbujati odličnost in te standarde širiti po vsem svetu.

O priznanju odličnosti CAF so poročali na delovnem srečanju EUPAN in ga predstavili generalnim direktorjem EUPAN maja 2025 med poljskim predsedovanjem.

* Stari PEF (EPI) ostaja veljaven kljub objavi novega CER (CAF PRO) na spletni strani EIPA (MJU) po odobritvi EUPAN. Oba bosta v prehodnem obdobju enako veljala. Prehodno obdobje bo trajalo leto in pol, kar bo dovolj časa za razvoj programov izobraževanja za zunanje ocenjevalce, izobraževanje in zbiranje morebitnih pomanjkljivosti/izkušenj uporabnikov za izboljšave.



Povzetek

Postopek priznavanja odličnosti CAF

Cilj nove različice zagotavljanja povratnih informacij o izvajanju CAF je bil ustvariti novo dinamiko v skupnosti CAF v Evropi in zunaj nje. Pobuda za novo revizijo postopka zagotavljanja povratnih informacij je odgovor na razvoj CAF v zadnjih letih (CAF 2020) ter potrebe, pričakovanja in priporočila uporabnikov CAF, zunanjih ocenjevalcev, strokovnjakov CAF in mednarodne

mreže CAF, ki temeljijo na njihovih bogatih izkušnjah pri njegovem izvajanju. Cilj te posodobljene različice je poenostaviti ocenjevanje in priznavanje odličnosti ter prizadevanj za doseganje odličnosti z uporabo modela CAF, in sicer s še bolj jedrnatimi in lahko sledljivimi koraki, ki zajemajo kontekst in logiko prejšnjega postopka za zunanjo povratno informacijo – PEF.

Cilji postopka priznavanja odličnosti CAF

Povpraševanje po zunanjem priznanju med organizacijami javnega sektorja je bistveni vidik njihove zavezanosti k izvajanju CAF kot modela celovitega upravljanja kakovosti. To povpraševanje izhaja iz različnih dejavnikov in ima pomembne posledice tako za same organizacije kot tudi za deležnike, ki so jim namenjene. Cilje CAF PRO lahko povzamemo takole:

► Potrditev prizadevanj

Javne organizacije pogosto delujejo pod močnim nadzorom in z veliko odgovornostjo. Za izvajanje TQM prek CAF je potrebnih precej naporov, virov in zavezanosti. Zunanje priznanje je formalna potrditev, da so njihova prizadevanja privedla do pomembnih izboljšav kakovosti in uspešnosti, hkrati pa usmerja organizacije k višji stopnji zrelosti z višjimi stopnjami priznanja.

► Primerjalna presoja

Stremljenje k odličnosti in zunanjemu priznanju omogoča organizacijam, da primerjajo svojo uspešnost z uspešnostjo podobnih subjektov. Ta primerjava pomaga razumeti, v kakšnem položaju so v primerjavi s podobnimi organizacijami, in zagotavlja referenčno točko za nenehno izboljševanje.

► Verodostojnost in zaupanje

Priznanje, podeljeno po načelih in merilih odličnosti, povečuje verodostojnost organizacije. To deležnikom, vključno z državljani, zaposlenimi in partnerji, dokazuje, da je organizacija zavezana visokim standardom in je pripravljena prevzeti odgovornost za svoje delovanje.

Mehanizmi postopka priznavanja odličnosti CAF

Strokovnjaki za CAF (zunanji ocenjevalci) zagotavljajo bolj tehnično in objektivno analizo uspešnosti organizacije. Njihove povratne informacije vključujejo utemeljene podrobne ocene korakov v procesu izvajanja samoocene CAF, rezultatov in upoštevanja načel odličnosti, ki so neprecenljive za ugotavljanje pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave.

Nove perspektive

Upoštevanje zunanjih povratnih informacij odpira nove perspektive in ideje za izboljšanje kakovosti. Organizacije spodbuja, da razmišljajo zunaj neposrednega okvira in upoštevajo inovativne načine obravnave, ki so se pokazali kot uspešni drugje.

Učinek priznanja odličnosti CAF

Zunanje povratne informacije v okviru sheme priznavanja odličnosti pomagajo organizacijam prepoznati dosežke in področja za izboljšanje ter izpopolniti strategije za doseganje standardov kakovosti in pričakovanj deležnikov. Usmerja prihodnje pobude za izboljšanje kakovosti, omogoča postavljanje ciljev, izboljšanje upravljavskih praks in nenehen razvoj. Priznanje vzbuja v zaposlenih ponos in jih motivira ter

krepi kulturo odličnosti. Navzven pa izboljšuje ugled organizacije med deležniki, saj izkazuje vodilno vlogo pri upravljanju kakovosti in zavezanost visokim standardom.

To priznanje tudi povečuje zaupanje in zavzetost deležnikov, saj dokazuje preglednost, odgovornost in zavezanost izboljšavam, s čimer se krepijo podpora skupnosti in partnerstva.

Stopnje priznanja

Glede na izkušnje z uporabo CAF in stopnjo zrelosti se organizaciji lahko podelijo tri različne stopnje priznanja:

- ▶ Priznanje odličnosti CAF* (ena zvezdica)
- ▶ Priznanje odličnosti CAF** (dve zvezdici)
- ▶ Priznanje odličnosti CAF*** (tri zvezdice)

Osnovno priznanje »Uporabnik CAF« se lahko podeli organizacijam, ki dokažejo uspešno uporabo modela CAF z

izvedbo samoocene in opredelitvijo načrta izboljšav. Priznanje »Uporabnik CAF« se podeli po preprosti preveritvi skladnosti in celovitosti zadevne dokumentacije (katero predloži organizacija), kar opravi pristojni nacionalni organizator, brez prijave v shemo ocenjevanja za 1., 2. in 3. steber.

Celotni opis različnih stopenj priznanja je naveden v prilogi 1 – stopnje priznanja CAF PRO.

STOPNJE PRIZNANJA ODLIČNOSTI CAF





Postopek priznavanja odličnosti CAF temelji na treh stebrih, ki v celoti zajemajo postopek in ocenjevanje zrelosti TQM:



1. steber: Proces samoocenjevanja

Samoocenjevanje je podlaga za opredelitev, načrtovanje in izvajanje izboljšav znotraj organizacije. V prvem stebru postopka priznavanja odličnosti CAF ima osrednjo vlogo kakovost procesa samoocenjevanja. V okviru postopka zunanji ocenjevalci CAF pregledajo sposobnost organizacije za učinkovito, dobro načrtovano in pravilno samoocenjevanje (v skladu z navodili iz priročnika CAF). S tem opredelijo prednosti in področja za izboljšanje, ideje in predloge, na katerih bo temeljil načrt izboljšav, pri čemer se ne bo upoštevalo ovrednotenje točk, pridobljenih v samoocenjevanju CAF.

Tako zunanji ocenjevalci CAF pregledajo sposobnost organizacije za učinkovito, dobro načrtovano in pravilno samoocenjevanje na podlagi korakov, opisanih v modelu CAF.

2. steber: Proces izboljševanja

Naslednja pomembna prvina učinkovitega izvajanja modela CAF je delovanje na podlagi rezultatov samoocenjevanja. Ukrepe za izboljšanje je treba obravnavati prednostno in prenesti v načrt izboljšav, ki bo izveden. V drugem stebru postopka priznavanja odličnosti CAF zunanji ocenjevalci pregledajo sprejete postopke načrtovanja in proces, upoštevan pri izvajanju načrta izboljšav, ki ga spremljajo in nadzorujejo.

3. steber: Zrelost organizacije po TQM (razširjen obseg odličnosti)

Eden od ciljev modela CAF je usmerjati organizacije javnega sektorja čedalje bliže pomembnim vrednotam TQM. Z uporabo modela CAF naj bi te vrednote sčasoma postale del kulture same organizacije. Shema ocenjevanja zrelosti TQM je tako zasnovana na osmih temeljnih načelih odličnosti. Vrednotenje se nanaša na stopnjo zrelosti, ki jo je dosegla organizacija kot celota, pri čemer se upošteva zlasti učinek samoocenjevanja in ukrepov za izboljšanje.

Proces priznavanja odličnosti CAF

Izvajanje priznavanja odličnosti CAF na nacionalni ravni

Nacionalni organizator CAF je imenovan na nacionalni ravni in je pristojen za izvajanje postopka CAF PRO v državi. To vlogo lahko opravlja tudi regionalna organizacija, ki jo države imenujejo za nacionalnega organizatorja CAF.¹ Nacionalni organizator izbere osnovno ali glavno skupino zunanjih ocenjevalcev CAF (ocenjevalci). Temeljno načelo priznavanja odličnosti CAF je, da so stroški uporabe tega modela za organizacije nizki. Splo-

šne skupne smernice postopka priznavanja odličnosti CAF so navedene v opisu tega postopka. Z upoštevanjem teh vodilnih načel lahko države članice zagotovijo, da je postopek priznavanja odličnosti CAF kakovostno organiziran, s čimer bodo dosegle enotnost ter s tem visoko sprejemljivost in priznanje oznake, ki se je prej imenovala »Uspešen uporabnik CAF«, zdaj pa »Priznanje odličnosti CAF«, v vsej Evropski uniji in zunaj nje.

Vloga Evropskega centra za vire CAF

Evropski center za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo (EIPA) v Maastrichtu poleg vodenja CAF s številnimi pobudami državam članicam pomaga pri izvajanju postopka priznavanja odličnosti CAF. Prvič, na evropski ravni spodbuja postopek priznavanja odličnosti CAF, tako da uvaja nacionalne predstavnike CAF za ta

postopek in zagotavlja skupen evropski program izobraževanja za zunanje ocenjevalce CAF. Drugič, usklajuje podporo državam članicam, ki nimajo nacionalnega organizatorja, in organizira postopek priznavanja odličnosti CAF za države, ki niso članice EU in nimajo nacionalnega središča CAF, ter evropske institucije.

Prijave uporabnikov CAF

Vsaka javna organizacija, ki uporablja CAF, se lahko prijavi za pridobitev priznanja odličnosti CAF pod tema pogoje:

1. Vlogo je treba vložiti najmanj šest mesecev in največ dvanajst mesecev po oddaji načrta izboljšav CAF vodstvu.
2. Organizacija se vpiše kot uporabnik CAF v svoji državi in/ali je vpisana kot uporabnik CAF v evropsko podatkovno zbirko uporabnikov CAF pri EIPA.

Prijavitelj mora skozi različne faze postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF:

- 1. faza:** prijava;
- 2. faza:** postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije;
- 3. faza:** končni sklep in podelitev priznanja odličnosti CAF.

Vloge, naloge in profil zunanjih ocenjevalcev CAF

Zunanji ocenjevalci CAF imajo ključno vlogo pri postopku priznavanja odličnosti CAF. Glavne naloge zunanjih ocenjevalcev CAF so:

- Opravi temeljito študijo in utemeljeno analizo izvajanja CAF ob procesu samoocenjevanja in ukrepov za izboljšanje ter oceniti/ovrednotiti, ali organizacija uresničuje vrednote TQM. To temelji na treh stebrih CAF PRO in zahtevah glede stopenj priznanja CAF PRO.
- V zvezi z izvajanjem postopka samoocene CAF zagotoviti povratne informacije in predloge o prednostih in področjih za izboljšave.

- Podpirati in obnoviti navdušenje v organizaciji za celostno razvijanje kakovosti in samoocenjevanje po modelu CAF.

Vloga zunanjega ocenjevalca CAF zahteva uravnoteženost osebnih in poklicnih usposobljenosti, ki so povezane z zavezanostjo k pravočasnemu in ustreznemu ravnanju, pa tudi popolno objektivnost pri ocenjevanju. Udeležiti se mora zahtevanega evropskega ali nacionalnega usposabljanja, da lahko postane zunanji ocenjevalec CAF.

¹ Primer: Regionalna šola za javno upravo Zahodnega Balkana, ki gosti regionalno središče za upravljanje kakovosti.



Sklep

Postopek priznavanja odličnosti CAF bistveno poveča uporabnost CAF za organizacije javnega sektorja. Ta postopek zagotavlja formalni mehanizem, s katerim lahko te organizacije primerjajo svoje delovanje z uveljavljenimi standardi kakovosti in drugimi podobnimi organizacijami, kar jim pomaga ugotoviti prednosti in področja za izboljšanje. Strukturirana povratna informacija od podobnih organizacij in strokovnjakov, vključenih v postopek priznavanja, ponuja podrobne, utemeljene in dragocene vpogleda, zaradi česar ocenjevalni postopek postane bolj smiselna in izvedljiva. Postopek s poudarkom na nenehnem izboljševanju spodbuja organizacije, da presegajo sedanje standarde kakovosti ter tako gojijo kulturo nenehnega razvoja in odličnosti. Zunanje povratne informacije od podobnih organizacij in strokovnjakov zagotavljajo objektivno oceno, ki je pogosto bolj kritična in nepristranska kakor notranje ocene, kar vodi do globljega razumevanja njihovega delovanja. Sodelovanje s

temi zunanjimi ocenjevalci organizacijam omogoča tudi spoznavanje novih obetov ter inovativnih idej, ki lahko pomembno prispevajo k njihovim strategijam za izboljšanje kakovosti. Povratne informacije, ki jih prejmejo, se nanašajo na različne vidike uspešnosti, vključno z učinkovitostjo procesov, zadovoljstvom strank in zavzetostjo zaposlenih, ter zagotavljajo celovit pregled trenutnega stanja organizacije. S tem postopkom doseženo priznanje ne le okrepi zadovoljstvo zaposlenih in vodstva, saj priznava njihova prizadevanja, temveč jih tudi motivira, da si še naprej prizadevajo za odličnost. S tem procesom priznavanja izboljšujemo odgovornost in preglednost ter deležnikom dokazujemo, da se organizacija zavzema za ohranjanje visokih standardov kakovosti. Poleg tega znatno izboljšamo ugled organizacije, saj državljanom, partnerjem in drugim javnim subjektom sporočamo, da je vodilna v kakovosti in zavezana k nenehnemu izboljševanju.

1. DEL: Priznavanje odličnosti CAF (CAF PRO)

1. Učinkovita uporaba modela CAF

Organizacija z uporabo modela CAF zagotovi učinkovit okvir za začetek procesa stalnega izboljševanja. Model CAF omogoča:

- ▶ ocenjevanje na podlagi dokazov, po merilih, ki so širše sprejeta v javnem sektorju;
- ▶ priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov;
- ▶ orodje za doseganje doslednosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije;
- ▶ povezavo med različnimi doseženimi rezultati in podpornimi strategijami ali dejavniki;
- ▶ način vključevanja zaposlenih v proces izboljševanja;
- ▶ priložnosti za spodbujanje in izmenjavo dobrih praks med različnimi področji v organizaciji in z drugimi organizacijami;
- ▶ vključevanje raznih pobud glede kakovosti v redno poslovanje;
- ▶ način merjenja napredovanja z rednim samoocenjevanjem.

Priznanje odličnosti CAF je bilo ustvarjeno z namenom dodatne podpore organizacijam pri čim učinkovitejši uporabi CAF v procesu upravljanja kakovosti in čim boljšem izkoriščanju opisanih funkcij. Poznamo tri glavne razloge, zakaj sta pomembna učinkovita uporaba modela CAF in prejemanje povratnih informacij o tem.

1. razlog: uspeh CAF je odvisen od načina uporabe

Metodologija za izvajanje samoocene CAF v organizaciji ni skupek strogih pravil in predpisov, ki jih je treba izpolnjevati, ampak nabor priporočenih korakov, ki temeljijo na izkušnjah in uspešnem večkratnem izvajanju samoocene CAF v preteklih letih. Uspeh izva-

janja samoocene CAF je zelo odvisen od tega, kako se model CAF uporablja v organizaciji. Za organizacije je koristno, da prejmejo povratno informacijo o njegovi uporabi zaradi povečanja učinkovitosti v prihodnje.

2. razlog: delo s CAF pomeni tudi začetek izvajanja ukrepov za izboljšanje

Učinkovita uporaba modela CAF ne pomeni le izvajanja samoocenjevanja, ampak vključuje tudi načrt izboljšav in izvajanje ukrepov iz načrta. Prejemanje povratnih informacij v zvezi s tem načrtom in predvsem njegovo izvedbo je lahko pomemben način, kako lahko postopek priznavanja odličnosti CAF zagotovi dodano vrednost. Drug pomemben razlog je motivacijski vidik. Pri mnogih projektih so izkušnje pokazale, da je stopnja motivacije in dinamike v organizacijah na začetku izvajanja načrta izboljšav pogosto precej visoka. Izziv pa pomeni zlasti nadaljevanje in uspešna izvedba teh prizadevanj. Zato lahko organizacijam pri tem pomaga zagotavljanje zunanje povratne informacije, ki ohranja zagnanost, motivacijo in dinamičnost.

3. razlog: odličnost je stalen proces

Podlaga modela CAF je osem načel odličnosti (kakor je bilo opisano v prejšnjem poglavju).

Organizacije, ki začenejo uporabljati model CAF, si želijo doseči odličnost pri delovanju in so zato uvedle kulturo odličnosti.

Učinkovita uporaba CAF bi morala sčasoma voditi k nadaljnjemu razvoju tovrstne kulture in razmišljanja v organizaciji. Povratne informacije o učinkovitosti uporabe modela CAF lahko organizacijam pomagajo razvijati to kulturo.



2. Načela postopka priznavanja odličnosti CAF

Postopek priznavanja odličnosti CAF temelji na petih splošnih načelih:

1. Postopek priznavanja odličnosti CAF je skupni evropski okvir, ki ga je treba izvajati prostovoljno v skladu z nacionalnimi okviri.
2. Postopek priznavanja odličnosti CAF spodbuja povratne informacije o izvajanju modela CAF in njegovih učinkih na organizacijo. Te povratne informacije dajejo zunanji ocenjevalci, ki so se za priznavanje odličnosti CAF usposabljali pri evropskem centru za CAF in/ali nacionalnih organizatorjih.
3. V postopku priznavanja odličnosti CAF se lahko podelijo tri stopnje priznanja odličnosti CAF (★, ★★, ★★★), ki velja tri leta.
4. Odločitev za izvajanje postopka priznavanja odličnosti CAF na državni ravni sprejme vsaka država članica/nacionalni organizator, ki je tudi odgovorna oziroma odgovoren za njegovo izvajanje. Ali kakor je opisano zgoraj, če na državni ravni ni formalnega sklepa o imenovanju nacionalnega organizatorja, podporo zagotovi Evropski center za vire CAF v okviru EIPE.
5. Postopek priznavanja odličnosti CAF temelji na treh stebrih. Ti so podrobno predstavljeni v naslednjem poglavju o tem postopku, pa tudi v različnih shemah ocenjevanja in točkovalnih vodnikih v ustreznih prilogah.

POSTOPEK PRIZNAVANJA ODLIČNOSTI CAF



1. steber: Proces samoocenjevanja

Kakovost samoocenjevanja je podlaga za uspešne izboljšave v prihodnosti. V prvem stebru zagotavljanja postopka priznavanja odličnosti CAF ima osrednjo vlogo kakovost procesa samoocenjevanja. Poglobljen vpogled v kakovost procesa bomo dobili, ko bomo razčlenili korake procesa, in sicer od 1. do 3. Shema

ocenjevanja je sestavljena tako, da ocenjuje ravno te različne korake; vsi ti koraki se prenesejo v določene aktivnosti. V nadaljevanju je primer različnih aktivnosti, opredeljenih pri 1. koraku procesa samoocenjevanja. Za podroben opis vseh korakov glej prilogo 2.1: Shema ocenjevanja v 1. stebru.

**Proces samoocenjevanja, 1. steber – KORAKI**

- 1. korak:** odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje ter o njem obveščati.
- 2. korak:** organizirajte obveščanje/usposabljanje in pripravite se na samoocenjevanje.
- 3. korak:** izvedite samoocenjevanje.

Točkovno ocenjevanje organizacije temelji na jasnih in preprostih ocenjevalnih lestvicah.

V shemi je navedena zmožnost organizacije za izvedbo uspešnega in dobro načrtovanega samoocenjevanja, ki povečuje njeno razumevanje temeljnih načel, potrebnih za doseg odličnosti. Ocenjevalna lestvica ima pet stopenj:

1	Aktivnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Aktivnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Aktivnosti so bile izvedene na sprejemljiv način.
4	Aktivnosti so bile izvedene na učinkovit način.
5	Aktivnosti so bile izvedene odlično.

Ta ocenjevalna lestvica je za vsako aktivnost podrobno določena z deskriptorji, ki opredeljujejo dejanske razmere v organizaciji glede na konkretno temo.

Za nadaljnje razlage ocenjevanja in njegove uporabe si oglejte prilogo 3 – točkovalni vodnik za priznanje odličnosti CAF. V nadaljevanju je primer sheme ocenjevanja za korak 1.1.

1. korak: odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje ter o njem obveščati					
Stopnje Aktivnosti	1	2	3	4	5
1.1 Zagotovite jasno odločitev vodstva glede ciljev, pripravite načrt za vodenje projekta (na primer odgovornosti, časovni razpored, viri, izobraževanje, opredelitev ocenjevalne lestvice) in obseg (na primer skupina za samoocenjevanje zajema celotno organizacijo ali le dele/enote/oddelke).	Ni dokazov o jasni odločitvi v posvetovanju z vodstvom in drugimi deležniki ali opredelitvi obsega in vključenosti vodstva v začetek procesa. Ni dokazov o načrtu za vodenje projekta. Ni jasnega obsega samoocenjevanja.	Obstaja nekaj dokazov o odločitvi, dokazi o posvetovanju z vodstvom in drugimi deležniki pa so omejeni. Načrt za vodenje projekta je nepopoln ali neuskladen. Izbira obsega ni jasno utemeljena.	Obstajajo dokazi o formalni odločitvi vodstva ob posvetovanju z vodstvom in drugimi deležniki. Načrt za vodenje projekta je premalo podroben ali premalo usklajen. Izbira obsega je jasno utemeljena.	Obstajajo jasni dokazi o formalni odločitvi vodstva ob posvetovanju z organizacijo in drugimi deležniki. Načrt za vodenje projekta je podroben in usklajen. Izbira obsega je jasno utemeljena, jasno pa so opredeljeni tudi cilji.	Obstajajo trdni dokazi o formalni odločitvi vodstva, pri kateri sodelujeta tudi organizacija in deležniki. Načrt za vodenje projekta je podrobno opredeljen za vse prvine; usklajenost vsebine kaže na poglobljeno in premišljeno razmišljanje. Izbira obsega je jasno utemeljena, jasno pa so opredeljeni tudi cilji, pri čemer se upoštevata kontinuiteta in širitev možnosti.



2. steber: Proces izboljševanja

Druga pomembna prвина učinkovitega izvajanja CAF je uporaba rezultatov samoocenjevanja za izboljšanje organizacije. Ugotovitve je treba obravnavati prednostno in jih prenesti v načrt izboljšav, ki zajemajo (omejeni) seznam dobro izbranih ukrepov. V tem drugem stebru postopka priznavanja odličnosti CAF je poudarek na tej fazi izvajanja CAF in zajema 4. do 6. korak v procesu. Vsi koraki dajejo poglobljeni vpogled v načrt

izboljšav, njegovo kakovost in način njegovega oblikovanja, posredovanja, izvajanja ter spremljanja, kar prinaša pravo dodano vrednost za organizacijo.

Pri priznanju odličnosti CAF* je ocena omejena na 4. in 5. korak, saj je namenjena preverjanju načrtovanja in procesa izboljševanja, ne pa ocenjevanju rezultatov ukrepov za izboljšanje.

Koraki v 2. stebru

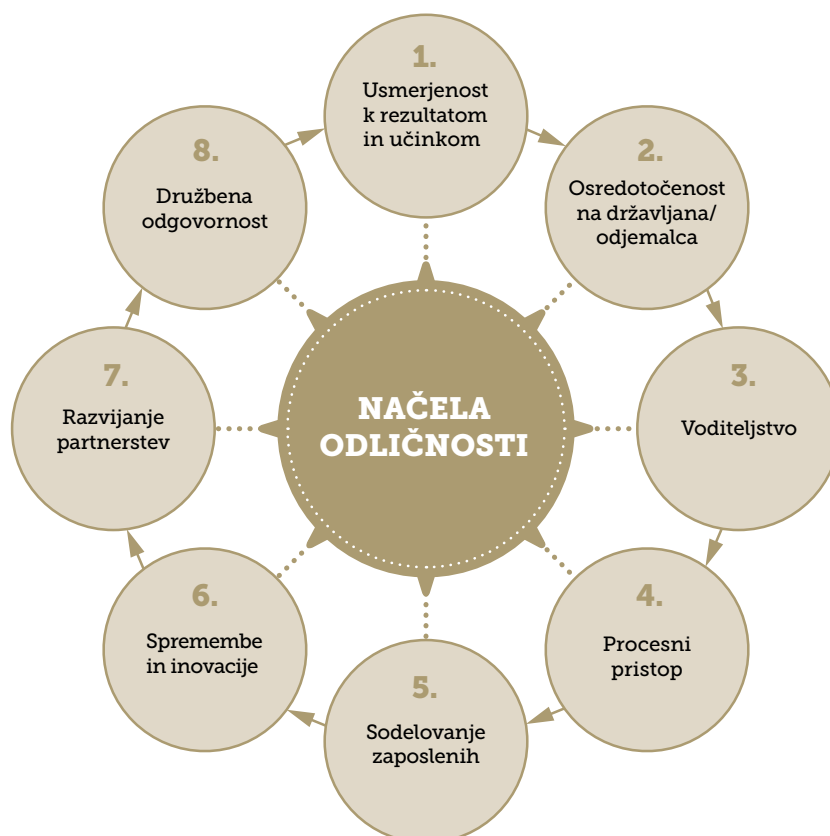
- 4. korak:** Na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju oblikujte osnutek načrta izboljšav.
- 5. korak:** Opredelite, izvajajte in spremljajte ukrepe za izboljšanje.
- 6. korak:** Upravljajte projekte za izboljšanje in pregledujte rezultate.

Kot pri 1. stebru se vsi ti koraki prenesejo v posebne aktivnosti in se ovrednotijo po isti petstopenjski ocenjevalni lestvici, ki je bila že predstavljena. Za podrobno predstavitev različnih aktivnosti pri vseh korakih 2.

stebra glej prilogo 2.2 – shema ocenjevanja za 2. steber in točkovalni vodnik in prilogo 3 za poglobljeno razlago točkovnega ocenjevanja v tem stebru.

3. steber: Zrelost organizacije po modelu celovitega upravljanja kakovosti (TQM)

Tretji steber zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF je usmerjen k osmim načelom odličnosti in njihovi čim večji vključitvi v delovanje organizacije po uporabi modela CAF.



Ocenjevalna skupina oceni stopnjo zrelosti, ki jo je dosegla organizacija, pri čemer posebej upošteva izboljšave, dosežene na podlagi samoocene in akcijskega načrta izboljšav, ter ali so spodbudile uvedbo in razvoj kulture odličnosti v organizaciji.

Ocenjevalna lestvica ima štiri stopnje:

0	= dosežena ni bila niti začetna stopnja
I	= začetna stopnja
R	= stopnja uresničevanja
M	= stopnja zrelosti

Opis ocenjevalne lestvice

Lestvica temelji na **modelu postopnega napredovanja** s štirimi različnimi stopnjami:

- ▶ **0 (ni doseženo):** dosežena ni bila niti začetna stopnja
- ▶ **I (začetna stopnja):** osnovna stopnja; izpolnjene so osnovne zahteve.
- ▶ **R (stopnja uresničevanja):** ta nadgrajuje **začetno stopnjo (I)** z izpolnitvijo vseh njenih zahtev in dodatnih, naprednejših meril; v preglednici je označena kot **I +**.
- ▶ **M (stopnja zrelosti):** to je najvišja stopnja, ki vključuje vse zahteve iz **stopnje uresničevanja (R)** ter dodatna, bolj večplastna merila; v preglednici je označena kot **R +**.

Ta **postopni** način zagotavlja, da vsaka stopnja vključuje in razširja zahteve prejšnje, s čimer se postopno krepi izvajanje.

Obseg ocenjevanja načel in stopenj, potrebnih za pridobitev priznanja, se razlikuje za tri stopnje certifikacije, saj višje stopnje priznanja od organizacije zahtevajo, da dokaže višjo raven organizacijske zrelosti. Glej Prilogo 3 – točkovalni vodnik za priznanje odličnosti CAF.

V nadaljevanju je primer sheme ocenjevanja (za načelo voditeljstva):



Voditeljstvo Odlično vodenje združuje vizionarsko in navdihujoče vodenje ter odločitve utemeljuje na dokazih in dejstvih. Voditelji oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu, vizijo in vrednote ter zagotavljajo sposobnost, odpornost in trajno zaupanje javnosti. Ustvarijo in vzdržujejo notranje okolje in organizacijsko kulturo, v katero se zaposleni lahko polno vključujejo pri doseganju ciljev organizacije in visokih stopenj odličnosti.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Voditelji pripravijo jasno izjavo o poslanstvu glede na zahteve zakonodaje in predpisov ter hkrati upoštevajo pričakovanja deležnikov.	I + voditelji nenehno preverjajo in pregledujejo strategijo organizacije, da ostanejo prilagodljivi in zagotavljajo odzivnost (agilnost) organizacije.	R + voditelji pripravijo strateško vizijo, ki zajema sposobnost organizacije, odpornost in trajno zaupanje javnosti.
Obrazložitev	Ni dokazov, da se vodenje izvaja učinkovito in strokovno.	Voditelji opredeljujejo strateške cilje in strukturni okvir organizacije. Voditelji zaposlene in deležnike obveščajo o poslanstvu, viziji, vrednotah, ciljih, organizacijskih pravilih, strukturi in postopkih ter jih razlagajo. Voditelji opredelijo ustrezne upravljalne strukture, procese, funkcije, odgovornosti in pristojnosti.	Voditelji opredeljujejo strategijo na podlagi vizije, poslanstva in vrednot organizacije ter ocenjujejo njeno uspešnost. Voditelji se zavezujejo k opredelitvi, ohranjanju in razvijanju ustrezne organizacijske strukture ter sistematičnih pristopov za učinkovito in uspešno izpolnjevanje poslanstva in vizije. Voditelji spodbujajo, motivirajo in navdihujejo zaposlene, da prispevajo k ciljem in izboljšanju organizacije. Voditelji določijo uravnotežen nabor rezultatov in učinkov ter ovrednotijo uspešnost in vpliv organizacije. Voditelji prestrukturirajo organizacijo v skladu z zahtevami, ki izhajajo iz notranjih in zunanjih sprememb. Voditelji spodbujajo, motivirajo in navdihujejo zaposlene, da prispevajo k ciljem in izboljšanju organizacije.	Voditelji nenehno razvijajo strukturo in sisteme organizacije v skladu z notranjimi in zunanjimi zahtevami ter dinamiko, da zagotovijo organizacijski okvir za odlično delovanje. Voditelji si skupaj z vsemi notranjimi in zunanjimi deležniki nenehno prizadevajo za nadaljnji razvoj odlične organizacijske kulture. Voditelji in vodje so zgled zaposlenim. Voditelji spodbujajo medsebojno zaupanje in kulturo učenja ter zaposlene spodbujajo k razvoju njihovih kompetenc. Krepitev moči in kultura prenašanja pristojnosti se močno spodbujata, zaposleni pa prejemajo učinkovito podporo za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev.
Primeri praks/instrumentov		- Izjava o poslanstvu - Organizacijski pravilnik	- Strategija - Vrednote (na primer kodeks ravnanja, cilji trajnostnega razvoja) - Cilji (na ravni organizacije in posameznikov)	- Vizija - Ocena voditeljstva - Kultura povratnih informacij - Izkustvene skupnosti - Inovacijski laboratoriji - Strateško predvidevanje

2. DEL: Postopek priznavanja odličnosti CAF



Izvajanje priznavanja odličnosti CAF na nacionalni ravni

Države članice upoštevajo splošne skupne smernice za priznavanje odličnosti CAF, kakor so podrobno opisane v tem poglavju, in se ravna po njih. Z upoštevanjem teh smernic države članice zagotovijo, da je postopek priznavanja odličnosti CAF kakovostno organiziran in da je zato priznanje odličnosti CAF visoko cenjeno v Evropski uniji. Konkretna izvedba postopka CAF PRO v različnih državah mora biti standardizirana in mora upoštevati vse zahteve, opisane v tem postopku. Če je treba upoštevati posebne okoliščine na nacionalni ravni, ki izhajajo iz tega postopka, nacionalni organizator o spremembah obvesti evropski center za CAF pri EIPA in se glede njih uskladi.

Nacionalni organizator (NO) je imenovan na državni ravni in je pristojen za izvedbo postopka priznavanja

odličnosti CAF v državi. Odgovorna organizacija je lahko, odvisno od ureditve v državi, posebna organizacijska enota ministrstva, pristojnega za javno upravo, ali kake druge organizacije, posebna organizacija ali kaj drugega. Ne glede na konkretno organizacijsko rešitev je treba NO priznati in ga promovirati.

Nacionalni organizator izbere skupino zunanjih ocenjevalcev CAF (ocenjevalci, ki zagotavljajo zunanjo povratno informacijo), zanje organizira usposabljanje na ravni države in/ali evropski ravni, jim nalaga naloge in redno vrednoti njihovo delovanje. NO podeljuje priznanje odličnosti CAF na podlagi priporočil zunanjih ocenjevalcev CAF in obvešča evropski center za vire CAF o priznanjih, ki so bila podeljena, tako da se lahko ta podatek vključi v evropske podatkovne zbirke.

Vloga Evropskega centra za vire CAF

Evropski center za vire CAF pri EIPA v Maastrichtu poleg vodenja podatkovnih zbirk CAF državam članicam pomaga pri izvajanju postopka priznavanja odličnosti CAF z več pobudami: postopek uveljavlja na evropski ravni, tako da zanj uvaja nacionalne predstavnike CAF

in zagotavlja skupen evropski program izobraževanja za zunanje ocenjevalce CAF, usklajuje podporo za tiste države članice, ki nimajo nacionalnega organizatorja, ter organizira postopek priznavanja odličnosti CAF za države, ki niso članice EU, in evropske institucije.



Zahteve za prijavo za priznanje odličnosti CAF

Vsaka javna organizacija, ki uporablja CAF, se lahko prijavi za priznavanje odličnosti CAF, če izpolnjuje merila za upravičenost v nadaljevanju.

Vlogo je treba vložiti najmanj šest mesecev in največ dvanajst mesecev po oddaji načrta izboljšav CAF vodstvu.

Delo s CAF pomeni izvajanje samoocenjevanja in uvajanje konkretnih ukrepov za izboljšanje. Da bi organizacija prejela zadovoljivo povratno informacijo o drugem delu, potrebuje čas za zbiranje, prednostno razvrščanje in opredeljevanje morebitnih ukrepov.

Druga zahteva je, da se organizacija vpiše ali je vpisana kot uporabnik CAF v evropsko podatkovno zbirko uporabnikov CAF pri EIPA na spletnem naslovu caf.eipa.eu.

Organizacija se lahko v evropsko podatkovno zbirko vpiše sama ali pa jo vpišejo po postopku na državni ravni, ki ga opravi nacionalni predstavnik CAF, odvisno od tega, kako je to urejeno v posamezni državi. Na spletni strani evropskega centra za vire CAF pri EIPA (www.eipa.eu/caf) lahko organizacija najde osebo ali organizacijo, pristojno za CAF v svoji državi.

Organizacije, ki izpolnjujejo ta dva pogoja, se lahko prijavijo za priznanje odličnosti CAF.

Kot je navedeno v povzetku, novi postopek CAF PRO omogoča pridobitev treh stopenj priznanja, odvisno od stopnje zrelosti organizacije, skupaj s stopnjo uporabnika CAF, ki ni formalno priznanje odličnosti, temveč začetek uporabe in izvajanja CAF.

Prva stopnja priznanja (priznanje odličnosti CAF*) je obvezna izhodiščna točka za organizacije, ki so na samem začetku poti do zunanjega priznanja. Organizacije, ki so pridobile priznanje odličnosti CAF*, pa se lahko prijavijo za priznanje odličnosti CAF ali, če menijo, da izpolnjujejo potrebne pogoje, zaprosijo za oceno za priznanje odličnosti CAF***.**

Postopek priznavanja odličnosti CAF poteka v treh fazah, ki jih mora izvesti organizacija:

- 1. faza:** prijava
- 2. faza:** postopek zagotavljanja povratnih informacij
- 3. faza:** končni sklep in podelitev priznanja odličnosti CAF.

POSTOPEK PRIZNAVANJA ODLIČNOSTI CAF

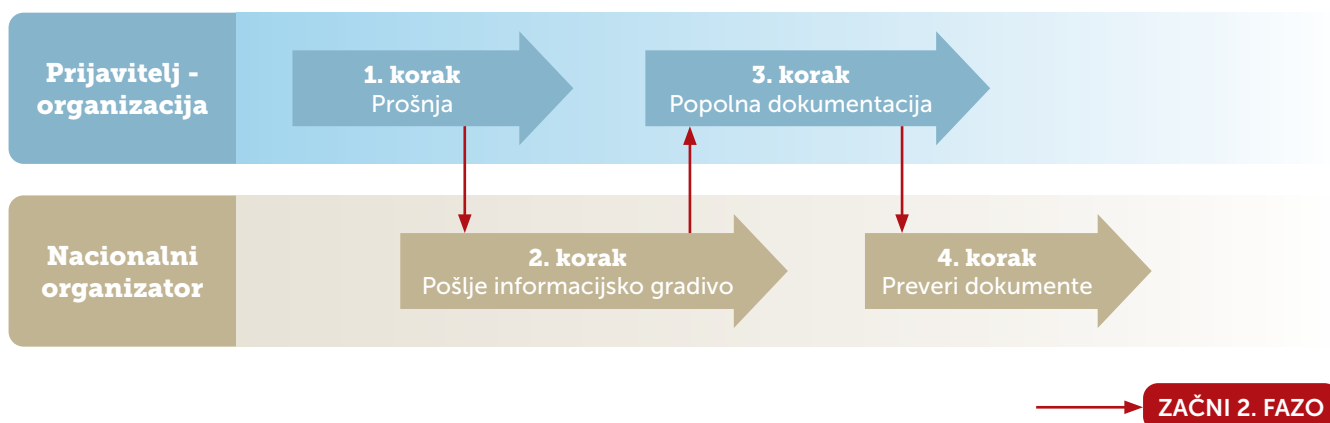


1. faza: Prijava za CAF PRO

V to fazo sta vključena prijavitelj na eni strani in nacionalni organizator na drugi.

V tej fazi je treba izvesti štiri različne korake, kakor je prikazano v nadaljevanju:

1. FAZA



KORAK 1.1

Javna organizacija, ki se prijavlja (prijavitelj), se zaradi prijave za pridobitev priznanja odličnosti CAF poveže z nacionalnim organizatorjem. V ta namen predloži izjavo (glej prilogo 5), ki potrjuje izpolnjevanje dveh pogojev, in navede za katero stopnjo priznanja se prijavlja.

Prva vloga za priznanje odličnosti mora biti v vsakem primeru za priznanje odličnosti CAF*. Pot do priznanja, opisana v nadaljevanju, prikazuje pravila za napredovanje med stopnjami priznanja.

KORAK 1.2

Nacionalni organizator potrdi prejem prijave, pošlje prijavitelju celotno informacijsko gradivo in ga pozove, naj odda:

- ▶ kratko predstavitev organizacije;
- ▶ kratek opis procesa samoocenjevanja CAF;
- ▶ poročilo ali poročila o zadnjem ali zadnjih samoocenjevanjih, predstavljenih vodstvu organizacije;
- ▶ akcijski načrt ali načrte za izvajanje izboljšav;
- ▶ po potrebi druge dokumente, koristne za oceno (po presoji nacionalnega organizatorja).

KORAK 1.3

Prijavitelj dopolni zahtevane informacije in jih vrne nacionalnemu organizatorju, da se postopek priznavanja odličnosti CAF lahko nadaljuje (2. faza).

KORAK 1.4

Ko nacionalni organizator prejme zahtevane dokumente, pošlje prijavitelju pisno potrdilo, kar pomeni, da se lahko postopek zagotavljanja povratne informacije (2. faza) začne.



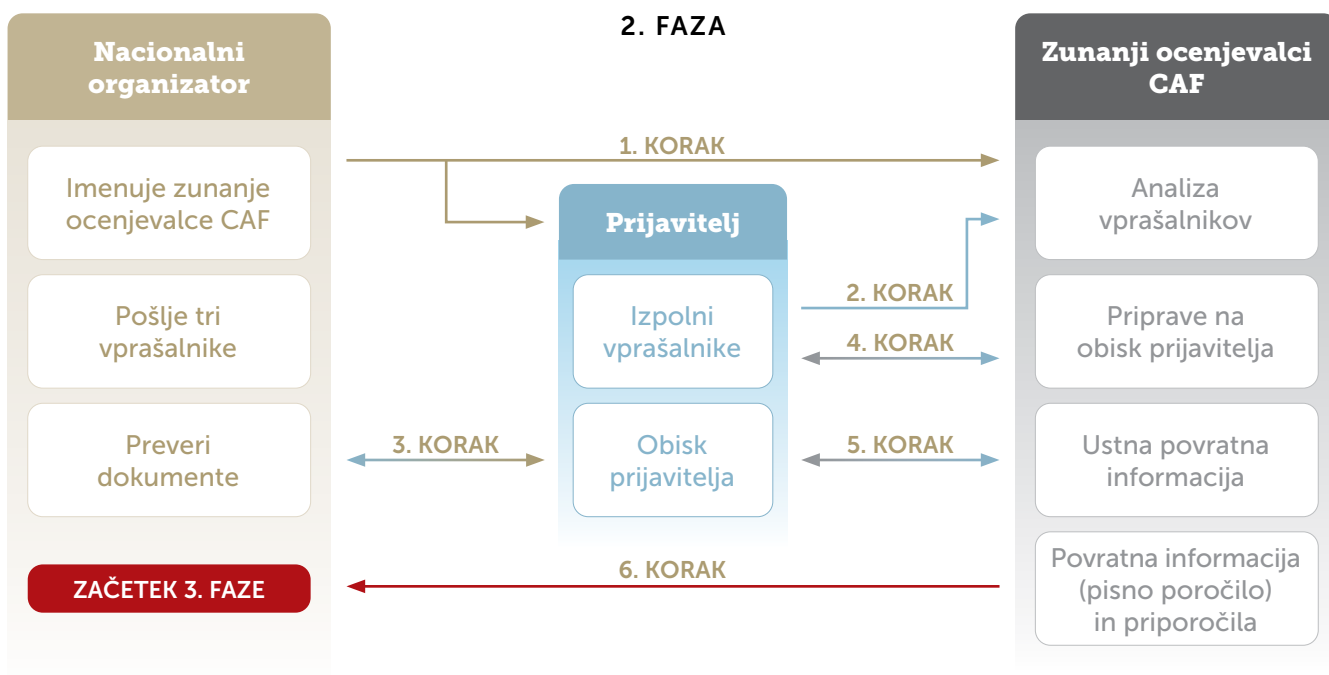
2. faza: Vrednotenje in izvajanje postopka priznavanja odličnosti CAF

Po tem, ko je prijavitelj v prvi fazi izpolnil vse pogoje/zahteve, se v drugi fazi postopek dejansko začne.

Ta faza zajema šest poglavitnih korakov in vključuje tri različne udeležence:

- ▶ prijavitelja;
- ▶ nacionalnega organizatorja;
- ▶ zunanje ocenjevalce CAF.

Ti zunanji ocenjevalci CAF bodo ocenili uporabo modela CAF in njegov vpliv na organizacijo ter organizaciji zagotovili koristne povratne informacije.



KORAK 2.1

Nacionalni organizator imenuje dva ali več zunanjih ocenjevalcev CAF glede na vrsto, velikost in kompleksnost prijavitelja.

V naslednjem poglavju so opisani različni vidiki vlog zunanjih ocenjevalcev CAF.

KORAK 2.2

Nacionalni organizator obvesti prijavitelja o zunanjih ocenjevalcih CAF, ki jih bodo ocenjevali, in pošlje tri vprašalnike za samoocenitev za 1., 2. in 3. steber. Prijavitelja pozove, da po lastni presoji izpolni te tri vprašalnike, ki jih nato pošlje zunanjim ocenjevalcem CAF in/ali nacionalnemu organizatorju (glede na ureditev v posamezni državi):

- ▶ vprašalnik za proces samoocenjevanja;
- ▶ vprašalnik za proces izboljševanja (4. in 5. korak; 6. korak samo za vlogo za priznanje odličnosti CAF ** in ***);
- ▶ vprašalnik za zrelost TQM.

KORAK 2.3

Nacionalni organizator preveri celovitost in skladnost prejete dokumentacije (predstavitev organizacije, opis postopka, poročilo o samoocenjevanju, akcijski načrt, vprašalniki za samoocenitev) in jo v celoti pošlje zunanjim ocenjevalcem CAF.

Zunanji ocenjevalci CAF razčlenijo vprašalnike, ki jih je predložil nacionalni organizator, in vse preostale dokumente, ki jih je predložil prijavitelj.

KORAK 2.4

Priprava na izvedbo obiska pri prijavitelju. Zunanji ocenjevalci CAF pripravijo predlog načrta obiska pri prijavitelju in ga uskladijo z organizacijo, pri čemer navedejo imena kontaktnih oseb ali skupin za delavnice in razgovore ter dokumentacijo, ki jo želijo pregledati med obiskom pri prijavitelju.

Obisk se lahko izvede osebno, po spletu ali kot kombinacija obojega.

**KORAK 2.5**

Najkrajši priporočeni čas trajanja obiska je:

- ▶ en dan za priznanje odličnosti CAF* (ena zvezdica);
- ▶ dan in pol za priznanje odličnosti CAF** (dve zvezdici);
- ▶ dva dni za priznanje odličnosti CAF*** (tri zvezdice).

To se lahko razlikuje glede na kompleksnost in velikost organizacije.

Zunanji ocenjevalci preverjajo, ali organizacija uspešno uporablja model CAF:

- ▶ razčlenjujejo kakovost procesa samoocenjevanja, pri čemer kot izhodiščno točko za razpravo uporabljajo odgovore v shemi ocenjevanja (1. do 3. korak);
- ▶ s številnimi zaposlenimi, vključenimi v ta proces, nato razpravljajo o pripravi, sporočanju in izvedbi procesa izboljševanja na podlagi odgovorov v shemi ocenjevanja za izboljšanje (4. in 5. korak);
- ▶ samo za priznanje odličnosti CAF** in priznanje odličnosti CAF*** zunanji ocenjevalci razpravljajo

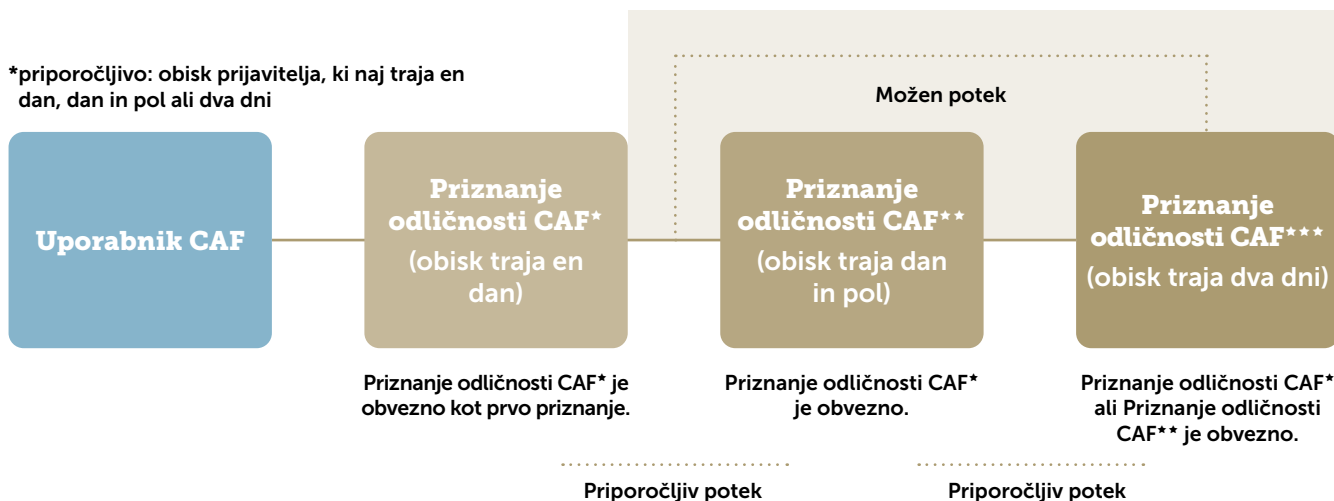
o rezultatih akcijskega načrta izboljšav in ukrepih iz zadnje samoocene ter o vplivu na organizacijo na podlagi sheme za ocenjevanje načrta izboljšav (6. korak);

- ▶ za vrednotenje stopnje, do katere je bila vzpostavljena kultura TQM, na podlagi sheme ocenjevanja o zrelosti TQM izvedejo razgovore z različnimi deležniki.

Zunanji ocenjevalci CAF po zaključenem obisku organizaciji ustno sporočijo svoje začetne ugotovitve.

KORAK 2.6

Na podlagi vseh zbranih informacij pred in med obiskom pri prijavitelju zunanji ocenjevalci CAF v enem mesecu pripravijo poročilo. Zunanji ocenjevalci CAF ga pošljejo nacionalnemu organizatorju skupaj s poročilom o tem, ali je prijavitelj izpolnil pogoje za pridobitev priznanja odličnosti CAF*, priznanja odličnosti CAF** ali priznanja odličnosti CAF***. (Predloga poročila o povratni informaciji je v prilogi 4.)

STOPNJE PRIZNAVANJA ODLIČNOSTI CAF



3. faza: Odločitev/podelitev priznanja odličnosti CAF

KORAK 3.1

Nacionalni organizator sprejme končno odločitev na podlagi poročila/priporočila zunanjih ocenjevalcev CAF.

KORAK 3.2

Nacionalni organizator prijavitelju pošlje poročilo skupaj z odločitvijo.

Organizacija se zoper odločitev ne more pritožiti.

KORAK 3.3

Če je odločitev pozitivna, prijavitelj prejme »Priznanje odličnosti CAF*«, »Priznanje odličnosti CAF**« ali »Priznanje odličnosti CAF***«.

KORAK 3.4

Nacionalni organizator obvesti Center za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo EIPA, kdaj je bilo organizaciji podeljeno priznanje. Center za vire CAF objavi informacijo (prejem priznanja in datum) na spletni strani evropske podatkovne zbirke uporabnikov CAF.

Pripomba 1:

Priznanje odličnosti CAF*, priznanje odličnosti CAF** in priznanje odličnosti CAF*** prenehajo veljati po treh letih. Organizacije se lahko vnovič prijavijo v postopek priznavanja odličnosti CAF (na podlagi nove samoocene CAF ter novega Akcijskega načrta izboljšav) in če so dovolj dobro ocenjene, lahko znova prejmejo priznanja.

Pripomba 2:

Če organizacija ne prejme priznanja odličnosti CAF, ker ne izpolnjuje meril, se lahko vnovič prijavi po najmanj treh in največ dvanajstih mesecih. Za druge primere ugotovljenih pomanjkljivosti pred, med in po obisku pri prijavitelju glej poglavje »Stopnje priznanja« v prilogi 1.

3. DEL: Zunanji ocenjevalci v postopku CAF PRO

Zunanji ocenjevalci CAF imajo ključno vlogo pri postopku priznavanja odličnosti CAF. V tem poglavju so opisane njihova vloga in naloge. Pojasnjeni so še zahtevane kompetence, izobraževanje ter kodeks ravnanja in vedenja.



Vloge, naloge in profil

Glavne naloge zunanjih ocenjevalcev CAF v postopku priznavanja odličnosti CAF so:

- ▶ razčleniti izvedbo procesa samoocenjevanja CAF in ukrepov za izboljšanje ter ugotoviti, ali organizacija uresničuje vrednote TQM;
- ▶ v zvezi z izvajanjem samoocene CAF zagotoviti povratno informacijo s predlogi o prednostih in področjih za izboljšave;
- ▶ spodbujati uporabo modela CAF pri vsakdanjih dejavnostih organizacije.

Eden od ciljev zagotavljanja zunanje povratne informacije je spodbujanje pregledov, ki jih opravijo stanovski kolegi, in primerjalno učenje v evropski javni upravi. Zato so zunanji ocenjevalci CAF strokovnjaki iz javnega sektorja.

Vloga zunanjih ocenjevalcev zahteva uravnoteženost osebnih in poklicnih usposobljenosti, ki je povezana z zavezanostjo pravočasnemu in ustreznemu ravnanju.

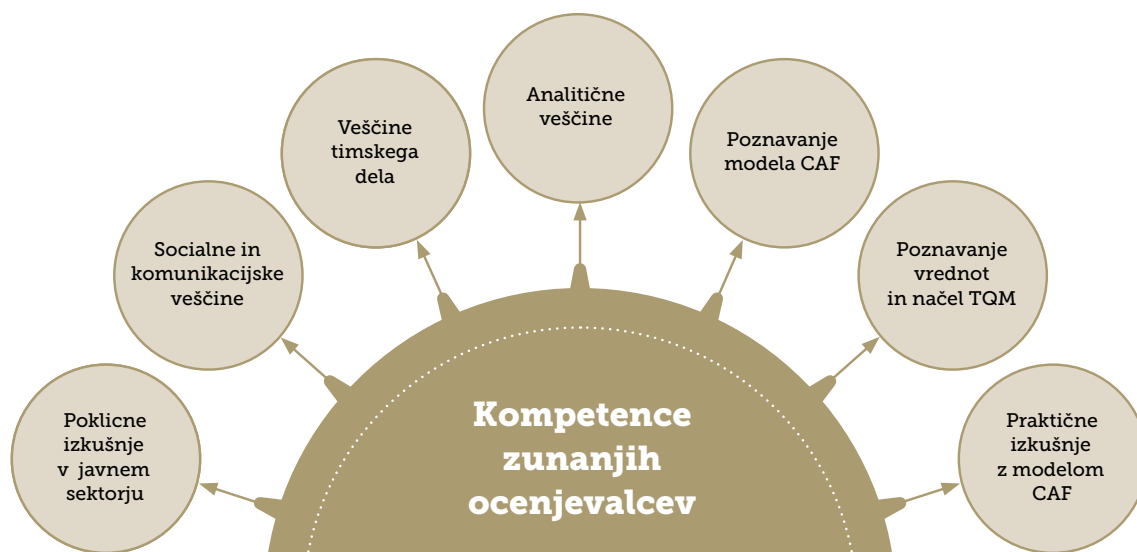
Zunanji ocenjevalec CAF za strokovno vodenje procesa priznavanja odličnosti CAF potrebuje zlasti široko znanje in izkušnje o procesih vodenja ter razvijanja in spreminjanja procesov v organizacijah javnega sektorja. Zunanji ocenjevalci CAF lahko potrebne kompetence pridobijo na različne načine, vključno z delovnimi izkušnjami (na primer kot ocenjevalci Evropske fundacije za upravljanje kakovosti), izobraževanjem in specializiranim izobraževanjem.

Za pridobitev naziva zunanjega ocenjevalca CAF (ki ga potrdi nacionalni predstavnik CAF v sodelovanju z Evropskim centrom za vire CAF) se mora zunanji ocenjevalec CAF udeležiti zahtevanega evropskega ali nacionalnega usposabljanja. Zelo izkušeni uporabniki CAF v javnem sektorju so tudi del ciljne skupine možnih udeležencev usposabljanj za zunanje ocenjevalce; to krepi izmenjave med organizacijami in povečuje znanje znotraj organizacij.



Kompetence, potrebne za vodenje procesa priznavanja odličnosti CAF

Za izpolnjevanje opisane vloge morajo imeti zunanji ocenjevalci CAF nekatere splošne kompetence. Te kompetence so v nadaljevanju prikazane v grafu.



Konkretnije lahko kompetence opišemo kot:

► **Razumevanje modela CAF in njegovih notranjih povezav.**

To vključuje razumevanje zgradbe in vsebine modela CAF, pa tudi povezav med rezultati in dejavniki ter znotraj njih.

► **Praktične izkušnje s CAF in/ali drugimi modeli TQM za samoocenjevanje in izboljšavo kakovosti.**

Zunanji ocenjevalec CAF mora imeti izkušnje z izvajanjem modela CAF in/ali drugimi modeli TQM.

► **Razumevanje temeljnih načel in vrednot TQM.**

Zunanji ocenjevalec CAF mora dobro razumeti temeljne vrednote TQM ter kako lahko te vrednote in načela uporabi pri praktičnem razvijanju kakovosti v institucijah.

► **Dokazovanje razumevanja različnih organizacij javnega sektorja in njihovih spreminjajočih se zahtev in potreb.**

Zunanji ocenjevalec CAF mora biti zmožen razumeti različne zahteve in potrebe, ki se nanašajo na

izvajanje procesa samoocenjevanja in ukrepov za izboljšanje. Primerov in postopkov iz gradiva za priznavanje odličnosti CAF ne uporablja kot kontrolnega seznama. Razume pa, da so lahko načini dela, ki so uspešni in ustrezni v eni organizaciji, nezadostni v drugih javnih organizacijah zaradi različnih vrednot, vodenja, zaposlenih in notranjih procesov.

► **Širjenje dobrih načinov dela z ljudmi in uspešnega sporazumevanja.**

Glavna naloga zunanjega ocenjevalca CAF je zagotavljati natančno in spodbudno povratno informacijo, ki podpira nenehno predanost organizacije celovitemu in sistematičnemu razvijanju kakovosti s pomočjo modela CAF.

Zunanji ocenjevalec CAF mora imeti znanja in kompetence, da zagotovi tak način vodenja procesa priznavanja odličnosti CAF, ki podpira učenje, sodelovanje in pogovor. Sposoben mora biti uspešno komunicirati znotraj posebnih vrst organizacij in uporabljati nežaljiv jezik.

► **Sposobnost timskega dela.**

Zunanji ocenjevalec CAF mora pri tem, ko se obrača na prijavitelje v okviru priznavanja odličnosti CAF in pri delu z njimi, ravnati sodelovalno, deliti delovno obremenitev in delovati dopolnjevalno.

► **Zahtevano usposabljanje**

Priznavanje odličnosti CAF je skupna evropska pobuda, zato mora zunanji ocenjevalec deliti najpomembnejša načela, cilje, vrednote in metodologije

je tega procesa. Usposabljanje na nacionalni ravni zato zagotavljajo nacionalni organizator in/ali pristojne organizacije, na evropski ravni pa Evropski center za vire CAF pri EIPA. Za usposabljanje so bile opredeljene minimalne skupne vsebine. Dvodnevno usposabljanje tako obsega pet delov (v nadaljevanju opredeljena vsebina vsakega dela usposabljanja), od katerih vsak ustreza posebnemu namenu. Zagotoviti je treba redno posodabljanje znanja.

1. del: CAF

Cilji: predstavitev poglobljenih značilnosti CAF in procesa njegovega izvajanja.

Rezultati: zunanji ocenjevalci CAF morajo poznati posebnosti modela CAF, okolje, v katerem deluje organizacija v javnem sektorju, in različne korake uporabe modela CAF, kakor ga opisujejo smernice CAF.

2. del: priznavanje odličnosti CAF: filozofija in sistem

Cilji: predstavljeni so poglobljene značilnosti in stebri priznavanja odličnosti CAF.

Rezultati: udeleženci usposabljanja so pridobili znanje o splošnem področju obravnave, načinu dela in ciljih postopka priznavanja odličnosti CAF, poglobljen vpogled v filozofijo in ambicije sistema ter sposobnost, da te – prek glavnih značilnosti in stebrov – prenesejo na prijavitelje za CAF.

3. del: kako vrednotiti (izvajanje postopka priznavanja odličnosti CAF)

Cilji: predstavljeni so podrobni koraki pri priznavanju odličnosti CAF.

Rezultati: udeleženci poznajo in razumejo različne sheme ocenjevanja in točkovanje vodnike ter jih znajo uporabljati. Znajo temeljito razčleniti dokumente in voditi obisk pri prijavitelju.

4. del: kodeks ravnanja in vedenja

Cilji: predstavljen je kodeks ravnanja in vedenja zunanjih ocenjevalcev CAF.

Rezultati: zunanji ocenjevalci CAF poznajo svojo vlogo ter vedo, kaj morajo delati in kako se vesti.

5. del: poročanje in dajanje povratnih informacij

Cilji: predstavljen je način poročanja in dajanja povratnih informacij.

Rezultati: zunanji ocenjevalci CAF so sposobni zagotoviti povratno informacijo (ustno in pisno) ter strokovno in zadovoljivo poročati.



Kodeks ravnanja in vedenja zunanjih ocenjevalcev CAF

Kodeks ravnanja je splošni okvir, ki navaja vrednote in načela pri priznavanju odličnosti CAF ter zahteve za ravnanje zunanjih ocenjevalcev CAF. Na nacionalni ravni lahko nacionalni predstavnik CAF (in/ali nacionalni organizator) opredeli še dodatna načela in zahteve ravnanja zunanjih ocenjevalcev CAF.

Zunanji ocenjevalci CAF morajo ohranjati visoke standarde in etično vedenje, kar pomeni, da morajo biti neodvisni, se vesti vljudno in spoštljivo, naloge opravljati vestno, strokovno in pravočasno ter ohranjati osebno stališče brez navzkrižja interesov.

Neodvisnost

Zunanji ocenjevalci CAF morajo ostajati dovolj neodvisni in prijaviteljem vedno dati ustrezno, učinkovito in pravilno povratno informacijo. To pomeni, da so pošteni in se ves čas izogibajo pristranskosti.

Osebnosti priložnosti ali koristi

Zunanji ocenjevalci CAF s prijaviteljem ne smejo imeti preteklih ali prihodnjih (finančnih ali drugačnih) povezav, ki bi lahko vplivale na povratne informacije ali proces ocenjevanja.

Navzkrižje interesov

Zunanji ocenjevalci CAF morajo opredeliti vsako dejansko, mogoče ali zaznano navzkrižje interesov s prijaviteljem, ki bi lahko vneslo dvom o neodvisnosti zunanjih ocenjevalcev CAF, in se mu izogibati. O kakršnem koli navzkrižju interesov je treba obvestiti nacionalnega predstavnika CAF ali pooblaščenca organizacijo, ki bo ustrezno ukrepala. Navzkrižje interesov je lahko na primer to, da je bil ali je zunanji ocenjevalec CAF zaposlen v organizaciji, katere interesi so v nasprotju s to organizacijo. Zunanji ocenjevalec CAF prav tako ne more sodelovati pri dajanju povratnih informacij organizacijam, v katerih je sodeloval pri izvajanju CAF (s čimer bi potrdil svoje lastno delo).

Vljudnost in spoštljivost

Zunanji ocenjevalci CAF se morajo vedno vesti vljudno in spoštljivo, tj. takoj se morajo odzvati na zahteve po informacijah, biti morajo točni in ne smejo sodelovati pri dejavnostih, ki bi zunanjemu ocenjevalcu, priznanju odličnosti ali modelu CAF jemale ugled.

Skrbnost

Zunanji ocenjevalci CAF morajo biti vestni, strokovni in pravočasni. Če vloge zunanjega ocenjevalca ne morejo opravljati, kakor je opisano, naloge ne smejo prevzeti.

Zaupnost

Pogovori in informacije, ki se pridobijo v postopku priznavanja odličnosti CAF, so zaupni in o njih se ne sme razpravljati ali z njimi seznanjati tretjih oseb (razen oseb/organizacije, ki je pristojna za podelitev priznanja odličnosti CAF).

Pozitivna naravnost

Zunanji ocenjevalci v postopku CAF morajo podpirati/spodbujati navdušenje in zavzetost v organizaciji.

Priloga 1: Stopnje priznanja odličnosti CAF

Postopek priznavanja odličnosti CAF ima skupaj tri stopnje priznanja, pri čemer osnovo predstavlja izvedena samoocena CAF (Uporabnik CAF). Namen različnih stopenj priznanja je v izpostavljanju organizacij, ki lahko dokažejo višjo stopnjo zrelosti pri uporabi modela CAF v samoocenjevanju, učinkovitem upravljanju načrta in ukrepov za izboljšanje ter posledično višjo stopnjo zrelosti po načelih TQM.

Postopek vključuje te stopnje priznanja:

Uporabnik CAF

Namen priznanja je prepoznati organizacije, ki z izvedbo samoocene in opredelitvijo akcijskega načrta izboljšav dokažejo učinkovito uporabo modela CAF. Nacionalni organizator po preprosti preveritvi skladnosti in celovitosti poročila o samoocenjevanju in načrta izboljšav organizaciji podeli priznanje.

Priznanje odličnosti CAF*

Priznanje se podeli organizacijam, ki lahko dokažejo učinkovito uporabo modela CAF z izvedbo samoocene in opredelitvijo ter izvedbo akcijskega načrta in ukrepov za izboljšanje z resnično dodano vrednostjo. Za to stopnjo in za 2. steber organizacija v načrtu izboljšav prikaže dejanski začetek izvajanja akcijskega načrta in ukrepov. Vendar pa za to stopnjo ni potrebna popolna izvedba akcijskega načrta in njegovih rezultatov in se tudi ne ocenjuje. Za osem načel odličnosti TQM je treba doseči vsaj stopnjo zrelosti »začetna«. Podrobna pojasnila zahtev so navedena v prilogah 2.1., 2.2. in 2.3. ter v prilogi 3.

Za priznanje je potreben obisk (pri prijavitelju ali prek spleta), ki traja najmanj en dan in ga opravita najmanj dva zunanja ocenjevalca, ki ju imenuje nacionalni organizator.

Priznanje odličnosti CAF* je obvezno za nove prijavitelje (prijavitelje, ki se prvič prijavijo v postopek priznavanja odličnosti), za dostop do priznanj višjih stopenj pa mora organizacija najprej pridobiti priznanje odličnosti CAF*.

Priznanje odličnosti CAF**

Priznanje se podeli organizacijam, ki lahko dokažejo učinkovito izvajanje akcijskega načrta izboljšav ter izvedene ukrepe in rezultate. Poleg tega je ocenjevanje zrelosti TQM bolj poglobljeno in zahtevajo se višje stopnje.

Za priznanje odličnosti CAF** je potreben obisk (pri prijavitelju ali prek spleta), ki naj bi trajal dan in pol in ga opravita najmanj dva zunanja ocenjevalca, ki ju imenuje nacionalni organizator.

Pri prijavi za priznanje odličnosti CAF** je potrebno predhodno pridobiti priznanje odličnosti CAF*. Podrobna pojasnila zahtev so navedena v prilogah 2.1., 2.2. in 2.3. ter v prilogi 3.

Priznanje odličnosti CAF***

Priznanje se podeli organizacijam, ki lahko dokažejo višjo stopnjo zrelosti pri izvajanju modela CAF in v načelih odličnosti TQM. Ocenjevanje zrelosti TQM je poglobljeno in zahtevajo se višje stopnje.

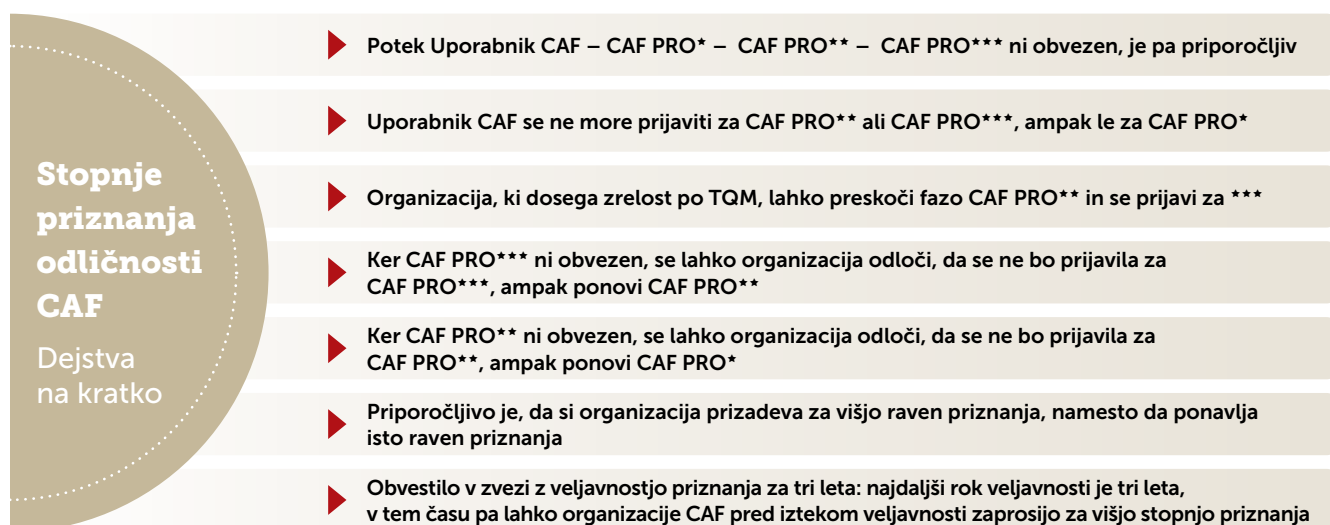
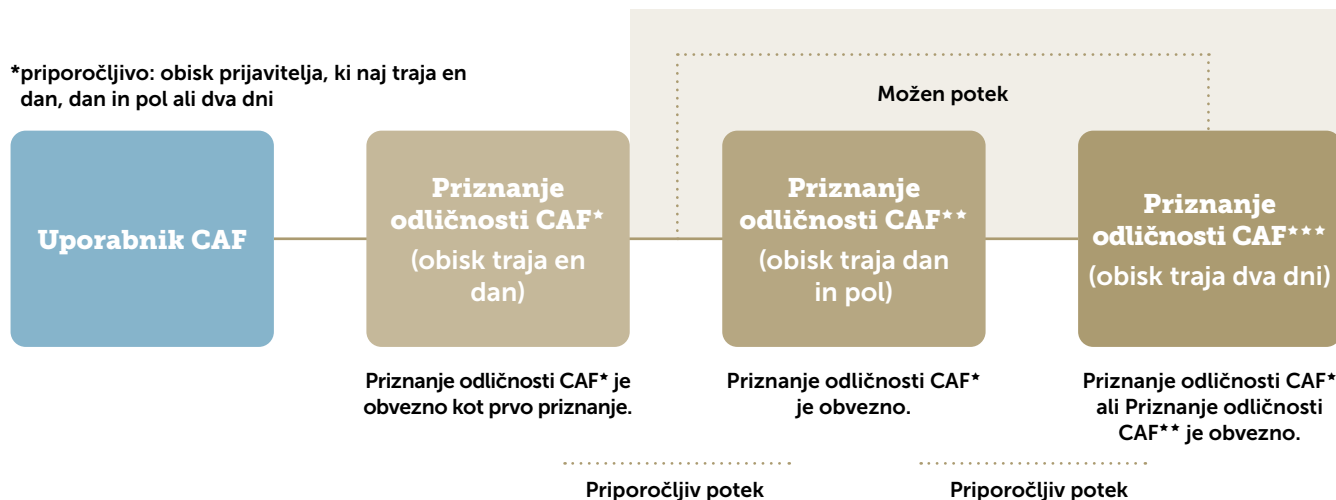
Za priznanje odličnosti CAF*** je potreben obisk (pri prijavitelju ali prek spleta), ki traja najmanj dva dni in ga opravita najmanj dva zunanja ocenjevalca, ki ju imenuje nacionalni organizator. Pri prijavi za priznanje odličnosti CAF*** je potrebno vsaj predhodno priznanje odličnosti CAF*. Podrobna pojasnila zahtev so navedena v prilogah 2.1., 2.2. in 2.3. ter v prilogi 3.

V nadaljevanju so opisani potek pridobitve priznanja odličnosti CAF in pravila za podelitev priznanj na podlagi pozitivnih ali negativnih rezultatov preverjanja, ki ga izvajajo zunanji ocenjevalci CAF.

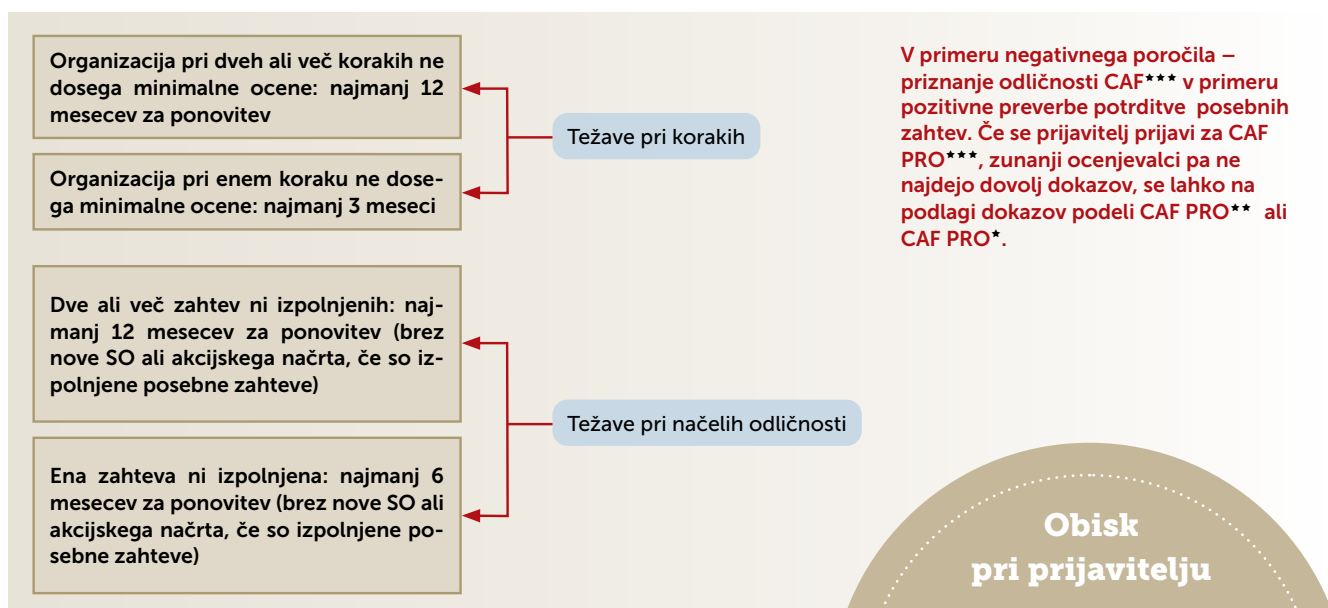
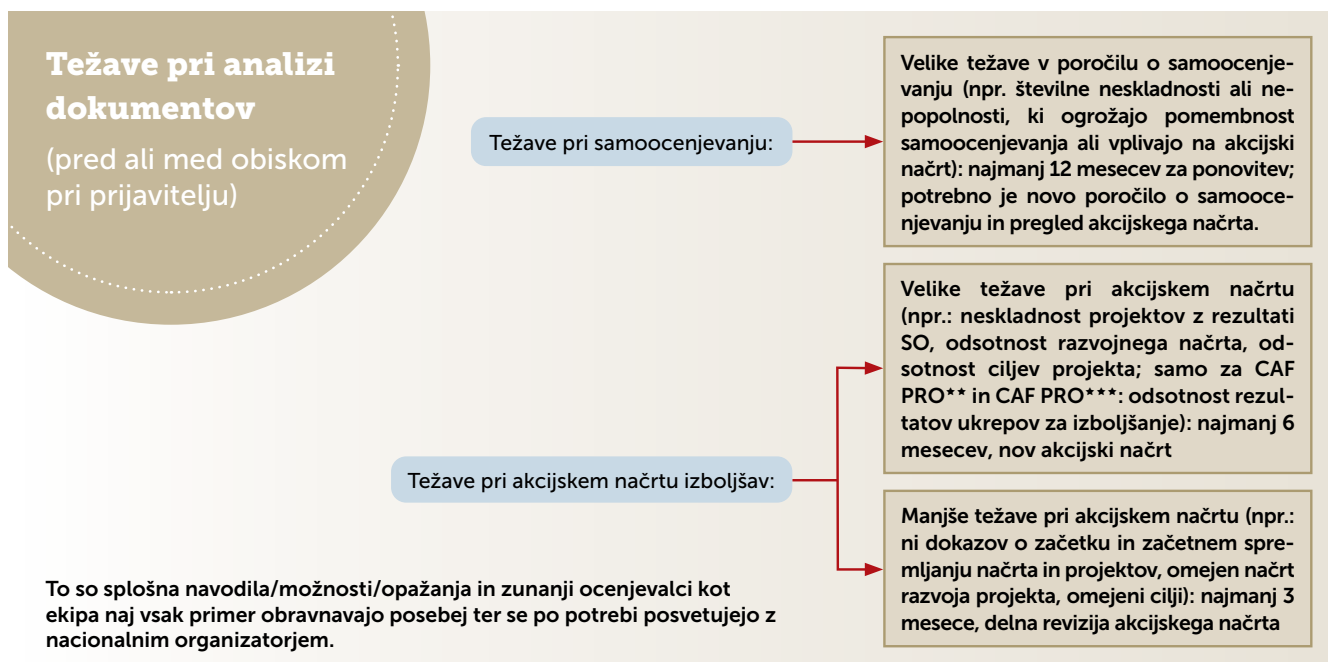


STOPNJE PRIZNAVANJA ODLIČNOSTI CAF

*priporočljivo: obisk prijavitelja, ki naj traja en dan, dan in pol ali dva dni



Lahko se tudi zgodi, da zunanji ocenjevalci v svoji oceni ugotovijo nekatere pomanjkljivosti in ne morejo takoj priporočiti podelitve priznanja. Morebitne težave, ki jih je mogoče odkriti, minimalni čas in zahteve za ponovitev ocenjevanja CAF PRO so navedeni v spodnji preglednici in v prikazu mogočih težav.



Navedeni pogoji se nanašajo na CAF PRO*, CAF PRO** in CAF PRO***



Priloga 2.1: Shema ocenjevanja v 1. stebru

Faza samoocenjevanja



Shema ocenjevanja v nadaljevanju vključuje vprašanja o prvih treh korakih 1. stebra, ki se nanašajo na načrtovanje in izvajanje procesa samoocenjevanja.

Zunanji ocenjevalci jo uporabljajo ne glede na zahtevano stopnjo priznanja. Shema ocenjevanja temelji na »Desetih korakih za izboljšanje organizacij s CAF«, kakor so opredeljeni v modelu CAF. Aktivnosti na vsaki stopnji so prilagojene in razširjene tako, da upoštevajo spoznanja, pridobljena iz ustreznih izkušenj na evropski ravni. Ta vprašalnik vključuje vprašanja o prvih treh korakih, ki se nanašajo na načrtovanje in izvajanje procesa samoocenjevanja.

Ocenjevalna lestvica

Ocenjevalna lestvica ima pet stopenj.

Ta ocenjevalna lestvica je podrobno določena za vsako aktivnost znotraj korakov za izboljšanje organizacije, ki nam pomaga razumeti dejansko stanje v organizaciji.

1	Aktivnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Aktivnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Aktivnosti so bile izvedene sprejemljivo.
4	Aktivnosti so bile izvedene učinkovito.
5	Aktivnosti so bile izvedene odlično.

**Dokazila: opredelitev**

Različni materialni in nematerialni dokumenti/dejstva/podatki, predloženi pred obiski ali med njimi.

1. korak: odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje ter o njem obveščati					
Stopnje	1	2	3	4	5
Aktivnosti					
1.1 Zagotovite jasno odločitev vodstva glede ciljev, pripravite načrt za vodenje projekta (na primer odgovornosti, časovni razpored, viri, izobraževanje, opredelitev ocenjevalne komisije) in obseg (na primer skupina za samoocenjevanje zajema celotno organizacijo ali le dele/enote/oddelke).	Ni dokazov o jasni odločitvi v posvetovanju z vodstvom in drugimi deležniki ali opredelitvi obsega in vključenosti vodstva v začetek procesa. Ni dokazov o načrtu za vodenje projekta. Ni jasnega obsega samoocenjevanja.	Obstaja nekaj dokazov o odločitvi, dokazi o posvetovanju z vodstvom in drugimi deležniki pa so omejeni. Načrt za vodenje projekta je nepopoln ali ga ni. Izbira obsega ni jasno utemeljena.	Obstajajo dokazi o formalni odločitvi vodstva ob posvetovanju z vodstvom in drugimi deležniki. Načrt za vodenje projekta je premalo podroben ali premalo usklajen. Izbira obsega je jasno utemeljena.	Obstajajo jasni dokazi o formalni odločitvi vodstva ob posvetovanju z organizacijo in drugimi deležniki. Načrt za vodenje projekta je podroben in usklajen. Izbira obsega je jasno utemeljena, jasno pa so opredeljeni tudi cilji.	Obstajajo trdni dokazi o formalni odločitvi vodstva, pri kateri sodelujeta tudi organizacija in deležniki. Načrt za vodenje projekta je podrobno opredeljen za vse prvine; usklajenost vsebine kaže na poglobljeno in premišljeno razmišljanje. Izbira obsega je jasno utemeljena, jasno pa so opredeljeni tudi cilji, pri čemer se upoštevata kontinuiteta in širitev možnosti.
1.2 Imenujte vodjo projekta CAF in določite člane skupine za samoocenjevanje (na podlagi določenih meril, kot so poznavanje organizacije in kompetence) ter opredelite vlogo vodje ali vodij v procesu samoocenjevanja.	Ni dokazov o določitvi samoocenjevalnih skupin. Ni dokazov o imenovanju vodje projekta. Vloga vodje v procesu ni opredeljena.	Ni formalizirane opredelitve sestave skupine za samoocenjevanje in/ali imenovanja vodje projekta z opredeljenimi merili za izbiro. Vloga vodje v procesu ni jasno opredeljena.	Obstajajo dokazi o dodelitvi nalog, opredelitvi skupine za samoocenjevanje in imenovanju vodje s strani uprave, vendar pa obstaja le malo dokazov o merilih za izbiro skupine za samoocenjevanje in imenovanje vodje. Vloga vodje v procesu je opredeljena, a brez oziranja na s tem povezane priložnosti in tveganja.	Obstajajo jasni formalni dokazi o dodelitvi nalog, opredelitvi skupine za samoocenjevanje in imenovanju vodje s strani uprave na podlagi reprezentativnosti in poznavanja organizacije ter modela CAF. Vloga vodje v procesu je opredeljena glede na z njo povezana tveganja in priložnosti.	Obstajajo močni dokazi formalizirane dodelitve nalog s strani vodstva/uprave, z določitvijo skupine za samoocenjevanje in imenovanjem vodje na podlagi reprezentativnosti, poznavanja organizacije, strokovnega znanja o modelu CAF in s prepoznavnimi voditeljskimi sposobnostmi. Vloga vodje v procesu je jasno in formalno ovrednotena in opredeljena glede na z njo povezana tveganja in priložnosti.



1. korak: odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje ter o njem obveščati					
Stopnje	1	2	3	4	5
Aktivnosti					
1.3 Opredelite in izvajajte načrt notranjega in zunanjega obveščanja za vse korake postopka CAF, vključno s poročanjem o napredku pri izvajanju ukrepov/načrta izboljšav, ob sodelovanju ustreznih deležnikov – s posebnim poudarkom na zaposlenih.	Ni dokazov o načrtu obveščanja.	Obstaja nekaj dokazov za načrt obveščanja, vendar ta le delno obsega/zajema korake postopka CAF ali različne notranje in zunanje deležnike. Deležniki niso obveščeni.	Obstajajo dokazi o načrtu obveščanja za korake procesa CAF, ki zajema glavne deležnike, vendar ni popolnoma razdelan (odgovornosti, viri, časovni razpored). Obvestila niso jasno naslovljena na glavne notranje in zunanje deležnike.	Obstajajo jasni dokazi o načrtu obveščanja za korake procesa CAF, ki zajema vse ustrezne deležnike. Načrt obveščanja je razdelan in vključuje odgovornosti, vire, časovni razpored in spremljanje. Obvestila so naslovljena na ustrezne notranje in zunanje deležnike.	Obstajajo močni dokazi načrta obveščanja za korake procesa CAF, v skladu z načrti in strategijami organizacije. Načrt je jasno razdelan in vključuje odgovornosti, vire, časovni razpored in spremljanje. Obvestila so naslovljena na vse notranje in zunanje deležnike in jasno navajajo njihovo vključenost.

2. korak: organizirajte obveščanje/usposabljanje in pripravite se za samooceno					
Stopnje	1	2	3	4	5
Aktivnosti					
2.1 Za krepitev zavezanosti in lastništva organizirajte obveščanje in usposabljanje za voditelje in vodstveno osebje (visoka in srednja raven), po potrebi pa tudi za zunanje deležnike.	Ni dokazov obveščanja/usposabljanja za voditelje, vodstveno osebje in zaposlene.	Obstajajo nekateri dokazi o dejavnostih obveščanja/usposabljanja za voditelje/vodstveno osebje in zaposlene, vendar niso popolni z različnih vidikov (na primer model, postopek samoocenjevanja). Dejavnosti obveščanja/usposabljanja niso ustrezne za spodbujanje lastništva in zavezanosti.	Obstajajo dokazi o dejavnostih obveščanja/usposabljanja za voditelje, vodstveno osebje in zaposlene, po potrebi pa tudi za zunanje deležnike. Dejavnosti obveščanja/usposabljanja upoštevajo glavne vidike (na primer model, proces SO). Dejavnosti obveščanja/usposabljanja so delno namenjene spodbujanju ozaveščenosti, lastništva in zavezanosti.	Obstajajo jasni dokazi o dejavnostih obveščanja/usposabljanja za voditelje, vodstveno osebje, zaposlene in ustrezne zunanje deležnike. Dejavnosti obveščanja/usposabljanja upoštevajo vse vidike (na primer model, proces SO). Dejavnosti obveščanja/usposabljanja so namenjene spodbujanju ozaveščenosti, lastništva in zavezanosti na vsaki stopnji.	Obstajajo močni dokazi o dobro načrtovanih dejavnostih obveščanja/usposabljanja za voditelje, vodstveno osebje, zaposlene in zunanje deležnike. Dejavnosti obveščanja/usposabljanja so organizirane tako, da upoštevajo različne vidike (na primer model, proces, metrika), ki temeljijo na oceni različnih potreb. Dejavnosti obveščanja/usposabljanja so jasno namenjene spodbujanju ozaveščenosti, lastništva in zavezanosti na vsaki stopnji.

**2. korak:** organizirajte obveščanje/usposabljanje in pripravite se za samooceno

Stopnje Aktivnosti	1	2	3	4	5
2.2 Usposablajte člane skupine za samoocenjevanje o modelu CAF: ciljih, vlogah, merilih, fazah, metodologiji, določanju prednostnih nalog, načrtovanju ukrepov, izvajanju in uporabi ocenjevalnih lestvic.	Ni dokazov o usposabljanju skupine za samoocenjevanje.	Obstajajo dokazi o usposabljanju, vendar je to preveč pomanjkljivo, da bi zajelo načrt, ali pa ne ustreza potrebam članov skupine za samoocenjevanje. Usposabljanje ni popolno ali ustrezno glede vsebine, udeležbe, časovnega razporeda in orodij/predavateljev.	Obstajajo dokazi o usposabljanju. Usposabljanje upošteva ključne prvine načrta in ustreza potrebam članov samoocenjevalne skupine. Usposabljanje je popolno ali ustrezno glede vsebine, udeležbe, časovnega razporeda in orodij/predavateljev.	Obstajajo jasni dokazi o tem, da usposabljanje zajema vse prvine načrta in ustreza potrebam članov skupine za samoocenjevanje. Usposabljanje je popolno ali ustrezno glede vsebine, udeležbe, časovnega razporeda in orodij/predavateljev.	Obstajajo močni dokazi o usposabljanju, ki zajema vse prvine načrta. Člani samoocenjevalnih skupin se ustrezno usposablajo skladno z določenimi potrebami vsakega člana. Usposabljanje je popolno ali ustrezno glede vsebine, udeležbe, časovnega razporeda in orodij/predavateljev. Uspešnost usposabljanja je bila ocenjena pozitivno.
2.3 Pripravite samooceno tako, da skupini za samoocenjevanje zagotovite seznam ustreznih informacij in dokumentov za samooceno CAF.	Ni dokazov o ustrezni dokumentaciji in informacijah za samoocenjevanje, ki bi jih zbrali in dali na voljo skupini za samoocenjevanje.	Obstajajo omejeni dokazi o dokumentaciji, ki so jo zbrali in dali na voljo skupini za samoocenjevanje, ali pa ta ne vsebuje potrebnih informacij za vsa merila modela, ključne procese in rezultate organizacije.	Obstajajo dokazi o dokumentaciji in informacijah, ki so jih zbrali in dali na voljo skupini za samoocenjevanje. Te zajemajo večino potrebnih informacij za merila modela in večino ključnih procesov in rezultatov organizacije.	Obstajajo jasni dokazi o dokumentaciji in informacijah, ki so jih zbrali in dali na voljo skupini za samoocenjevanje. Te zajemajo večino potrebnih informacij za vsa merila modela ter vse ključne procese in rezultate organizacije.	Obstajajo močni dokazi o dokumentaciji in informacijah, ki so jih zbrali in dali na voljo skupini za samoocenjevanje. Te upoštevajo vsa merila CAF in vse ustrezne procese/projekte ter rezultate. Vsebujejo informacije o načrtovanih dejavnostih (načrtuj), njihovem uresničevanju (izvedi), preverjanju (preveri) in izboljšavah (ukrepaj) na vseh področjih.



3. korak: izvedite samoocenjevanje (SO)					
Stopnje Aktivnosti	1	2	3	4	5
3.1 Člani samoocenjevalne skupine oblikujejo seznam prednosti, področij za izboljšave in zamisli/predlogov za izboljšave ter točkujajo vsako od podmeril CAF, pri čemer upoštevajo ustrezne podatke, dejstva in dokaze.	Ni dokazov, da bi člani skupine za samoocenjevanje pripravili seznam prednosti in področij za izboljšanje ter ocene, ali pa ti ne zajemajo vseh meril CAF.	Obstajajo nekateri dokazi o samoocenjevanju, saj so člani skupine za samoocenjevanje predložili posamezne prispevke z nekaterimi navedbami prednosti, področij za izboljšanje in/ali ocen, vendar ti prispevki niso na voljo za vse člane in/ali niso popolni za vsako podmerilo.	Obstajajo dokazi o samoocenjevanju, pri čemer so člani skupine za samoocenjevanje zagotovili posamične prispevke z navedbo prednosti in področij za izboljšanje in/ali ocene za vsako podmerilo CAF, vendar pa njihova povezava z ustreznimi podatki, dejstvi in dokazi ni jasna.	Obstajajo jasni dokazi o opravljenem samoocenjevanju s posameznimi prispevki vseh članov samoocenjevalnih skupin z navedbo prednosti in področij izboljšav ter s popolnim točkovanjem, pri katerem so bila upoštevana vsa podmerila CAF; njihova povezava z ustreznimi podatki, dejstvi in dokazi je jasna.	Obstajajo trdni dokazi o poglobljeni samooceni, ki vključuje posamezne prispevke ter seznam podrobnih in ustreznih prednosti, področij za izboljšanje in ocene, ki so na voljo od vseh članov skupine za samoocenjevanje in so popolni za vsako podmerilo; njihova povezanost z ustreznimi podatki, dejstvi in dokazi je jasna. Posamezni prispevki so podrobni, s čimer podpirajo analize in obravnavajo ukrepe za izboljšanje.
3.2 Zberite prispevke posameznih članov SO skupine in organizirajte usklajevalni sestanek članov SO skupine za doseg soglasja, pri čemer zagotovite vse pogoje za njegov uspeh.	Ni dokazov o zbiranju prispevkov posameznih članov in pripravi na usklajevalni sestanek SO skupine.	Obstaja nekaj dokazov o zbiranju prispevkov posameznih članov, vendar pa ni analize za uporabo na usklajevalnem sestanku. Obstajajo omejeni dokazi o pripravi na usklajevalni sestanek.	Obstajajo dokazi o zbiranju prispevkov posameznih članov in analizo za uporabo na usklajevalnem sestanku. Obstaja nekaj dokazov o pripravi na usklajevalni sestanek, ki določajo vloge in pristop.	Obstajajo jasni dokazi o zbiranju, združevanju in analizi prispevkov posameznih članov za usklajevalni sestanek. Obstajajo jasni dokazi o pripravi na usklajevalni sestanek (na primer časovni razpored in vloge, razpoložljivost ustreznih dokumentov).	Obstajajo močni dokazi o zbiranju, združevanju in analizi prispevkov posameznih članov kot podlagi za usklajevalni sestanek. Razvidne so podrobne priprave na usklajevalni sestanek (časovno načrtovanje, dodeljene vloge, razpoložljivost ustreznih dokumentov, pravila in merila za lažje usklajevanje).



3. korak: izvedite samoocenjevanje (SO)					
Stopnje	1	2	3	4	5
3.3 Izvedite usklajevalni sestanek, dosežite soglasje o prednostih, področjih za izboljšanje, zamislih/predlogih ukrepov za izboljšanje in točkovanju za vsako podmerilo.	Ni dokazov o usklajevalnem sestanku, na katerem bi sodelovala skupina za samoocenjevanje in na katerem bi potekala razprava in usklajevanje o prednostih, področjih za izboljšanje, zamislih/predlogih ukrepov za izboljšanje in točkovanju za vsako podmerilo.	Obstajajo nekateri dokazi o usklajevalnem sestanku, ni pa jasnih dokazov o analizi vseh prvin (prednosti, področja za izboljšanje, zamisli/predlogi ukrepov za izboljšanje in točkovanje za vsako podmerilo); ni jasnih dokazov o končnem soglasju.	Obstajajo dokazi o usklajevalnem sestanku z analizo vseh elementov (prednosti, področja za izboljšanje, zamisli/predlogi ukrepov za izboljšanje in točkovanje za vsako podmerilo). Soglasje je jasno in dokumentirano.	Obstajajo dokazi o usklajevalnem sestanku z analizo vseh prvin (prednosti, področja za izboljšanje, zamisli/predlogi ukrepov za izboljšanje in točkovanje za vsako podmerilo) ter dokumentirano razpravo in beleženjem različnih stališč. Soglasje je formalno dokumentirano.	Obstajajo jasni dokazi o usklajevalnem sestanku s podrobno analizo vseh prvin (prednosti, področja za izboljšanje, zamisli/predlogi ukrepov za izboljšanje in točkovanje za vsako podmerilo). Različna stališča udeležencev se zabeležijo skupaj z drugimi koristnimi informacijami za naslednje faze. Soglasje je formalno dokumentirano.
3.4 Pripravite poročilo o samoocenjevanju, ki vsebuje opis korakov procesa CAF, izvedbo do samoocenjevanja za vsako podmerilo: prednosti, področja za izboljšanje, zamislih ukrepov za izboljšanje, ocene.	Ni dokazov o končnem poročilu v skladu z rezultati usklajevalnega sestanka ali pa končno poročilo ni popolno za vsako podmerilo.	Obstajajo omejeni dokazi o končnem poročilu v skladu z rezultati usklajevalnega sestanka ali pa končno poročilo ni popolno ali skladno v zvezi s prednostmi, področji za izboljšanje ali oceno za vsako podmerilo.	Končno poročilo v skladu z rezultati usklajevalnega sestanka je popolno (prednosti, področja za izboljšanje, ideje za izboljšanje, ocene) in večinoma skladno z modelom ter delno ustrezno za obravnavo izboljšav.	Končno poročilo v skladu z rezultati usklajevalnega sestanka je popolno (prednosti, področja za izboljšanje, ideje za izboljšanje, ocene), jasno, skladno z modelom ter ustrezno za obravnavo izboljšav.	Končno poročilo v skladu z rezultati usklajevalnega sestanka je popolno (prednosti, področja za izboljšanje, ideje za izboljšanje, ocene), jasno, skladno z modelom ter večinoma ustrezno za obravnavo izboljšav. Ideje za morebitne ukrepe izboljšanja so jasno navedene.
3.5 Predstavite končno poročilo o samoocenjevanju vodstvu organizacije in zagotovite, da ga sprejme.	Ni dokazov o predstavitvi končnega poročila vodstvu organizacije in razpravi o poročilu.	Obstaja nekaj dokazov o predstavitvi končnega poročila vodstvu, ni pa dokazov o razpravi o rezultatih na formalnem in dokumentiranem sestanku ali sestankih.	Obstajajo dokazi o predstavitvi končnega poročila vodstvu organizacije na formalnem in dokumentiranem sestanku ali sestankih ter razpravi o poročilu. Končno poročilo formalno potrdi vodstvo.	Obstajajo jasni dokazi o predstavitvi končnega poročila višjemu vodstvu organizacije. Poročilo so predstavili in o njem razpravljali na formalnih in dokumentiranih srečanjih, opravljena je bila podrobna analiza prednosti in pomanjkljivosti. Končno poročilo formalno potrdi vodstvo.	Obstajajo močni dokazi o predstavitvi končnega poročila višjemu vodstvu organizacije. Poročilo so predstavili in o njem razpravljali na formalnih in dokumentiranih srečanjih, opravljena je bila podrobna analiza prednosti in področij za izboljšanje. Opravili so prvo oceno mogočih ukrepov. Končno poročilo formalno potrdi vodstvo.



Priloga 2.2: Shema ocenjevanja v 2. stebru

Faza načrta izboljšav

Referenca

V shemo ocenjevanja so zajeti koraki v 2. stebru.



6. korak se osredotoča na zaključek projektov, njihove rezultate in s tem povezano dodano vrednost za organizacijo.²

Ocenjevalna lestvica

Ocenjevalna lestvica ima pet stopenj.

Ta ocenjevalna lestvica je za vsako aktivnost podrobno določena z opisi, ki opredeljujejo razumevanje dejanskih razmer organizacije glede na konkretno temo.

Opredelitev dokazov

Materialni in nematerialni dokumenti/dejstva/podatki v različnem obsegu, predloženi pred obiski pri prijavitelju ali med njimi.

1	Aktivnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Aktivnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Aktivnosti so bile izvedene sprejemljivo.
4	Aktivnosti so bile izvedene učinkovito.
5	Aktivnosti so bile izvedene odlično.

² Prijavitelji za CAF PRO* naj si prizadevajo za dokončanje/izvedbo projektov izboljšav, kar bo ustrezno upoštevano v poročilu CAF PRO.

**4. korak:** na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju oblikujte osnutek načrta izboljšav

Stopnje Aktivnosti	1	2	3	4	5
4.1 Zberite in natančno opredelite vse predloge ukrepov za izboljšanje, vključno z zamislami, izraženimi med SO.	Ni dokazov zbiranja zamisli in ukrepov za izboljšanje.	Obstajajo nekateri dokazi o zbiranju predlogov za izboljšanje, vendar brez celovite analize rezultatov samoocenjevanja in/ali ne da bi vključili odgovorne nosilce.	Obstajajo dokazi o zbiranju predlogov ukrepov za izboljšanje za rezultate samoocenjevanja in pri vseh vključenih odgovornih nosilcih ob upoštevanju idej, oblikovanih med samoocenjevanjem.	Obstajajo jasni dokazi o formalnem zbiranju predlogov za izboljšanje za vse rezultate samoocenjevanja in pri vseh vključenih odgovornih nosilcih ob upoštevanju idej, oblikovanih med samoocenjevanjem.	Obstajajo dokazi o formalnem zbiranju predlogov ukrepov za izboljšanje ob upoštevanju vseh rezultatov samoocenjevanja in na podlagi zamisli, izraženih med samoocenjevanjem. Predlogi temeljijo na podrobnih in dokumentiranih razčlembi, pri kateri sodelujejo vsi zainteresirani deležniki.
4.2 Prednostno razvrstite zamisli/ukrepe za izboljšanje ob upoštevanju strateških ciljev organizacije, vpliva na deležnike, notranjega vpliva, zahtevnosti izvedbe in potrebnih virov.	Ni dokazov o prednostni obravnavi ukrepov za izboljšanje.	Obstajajo delni dokazi prednostne obravnave ukrepov za izboljšanje, vendar njihova merila niso jasna ali skladna.	Obstajajo dokazi prednostne obravnave ukrepov za izboljšanje na podlagi opredeljenih in skladnih meril.	Obstajajo jasni dokazi prednostne obravnave ukrepov za izboljšanje na podlagi opredeljenih in skladnih meril. Prednostna merila so dokumentirana, upoštevajo vplive na strategijo in cilje organizacije ter izvedljivost ukrepov.	Obstajajo močni dokazi prednostne obravnave ukrepov za izboljšanje na podlagi opredeljenih in skladnih meril. Analiza možnih ukrepov, merila prednostnega razvrščanja in ocene so dokumentirani, upoštevajo količinsko ovrednoten vpliv na strategijo in cilje organizacije ter izvedljivost ukrepov.



4. korak: na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju oblikujete osnutek načrta izboljšav					
Stopnje	1	2	3	4	5
Aktivnosti					
4.3 Pripravite akcijski načrt, v katerem opredelite cilje, naloge in izboljšave poteka projekta.	Ni dokazov o obstoju načrta ukrepov ali pa načrt ukrepov ne opredeljuje glavnih faz aktivnosti.	Obstajajo delni dokazi o obstoju načrta ukrepov, vendar glavne opredeljene faze ne temeljijo na krogu PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj).	Obstajajo dokazi o akcijskem načrtu, ki temelji na krogu PDCA, vendar brez popolne opredelitve ciljev ali odgovornosti, virov, obdobja izvajanja ali poteka projekta.	Obstajajo jasni dokazi o strukturiranem akcijskem načrtu za izbrane ukrepe za izboljšanje, ki temeljijo na krogu PDCA s popolno opredelitvijo ciljev, odgovornosti, virov, obdobja za izvajanje, zmanjševanja tveganj in poteka projekta.	Obstajajo močni dokazi o strukturiranem akcijskem načrtu za izbrane ukrepe za izboljšanje, ki temeljijo na krogu PDCA s podrobno opredelitvijo ciljev, odgovornosti, virov, obdobja za izvajanje, zmanjševanja tveganj in poteka projekta. Vodstvo je v celoti zavezano k izvajanju celotnega akcijskega načrta, stanje izvajanja pa se redno obravnava na sestankih vodstva.
4.4 Od vodstva pridobite odobritev načrta izboljšav in ga vključite v običajni proces strateškega načrtovanja.	Ni dokazov o odobritvi načrta in/ali korelaciji med načrtom ukrepov in strateškim načrtovanjem organizacije.	Obstajajo dokazi o odobritvi načrta izboljšav, vključevanje načrta ukrepov pa je omejeno (na primer glede časovnega razporejanja in/ali načrtovanja virov in/ali vpliva ukrepov na strateške cilje).	Obstajajo dokazi o odobritvi načrta izboljšav in vključevanju v strateški načrt organizacije (na primer časovni raspored, viri, vpliv ukrepov na strateške cilje).	Obstajajo jasni dokazi o odobritvi načrta izboljšav in vključevanju akcijskega načrta v strateški načrt organizacije (na primer časovni raspored, viri, vpliv ukrepov na strateške cilje, preverjanja, pregledovanja in s tem povezane odgovornosti).	Obstajajo močni dokazi o odobritvi načrta izboljšav in vključevanju akcijskega načrta v strateški načrt organizacije (na primer časovni raspored, viri, vpliv na strateške cilje, preverjanja in pregledovanja, sodelovanje vodij); akcijski načrt je formaliziran kot del strateškega načrtovanja in nadzora.

**5. korak:** opredelite, izvajajte in spremljajte ukrepe za izboljšanje

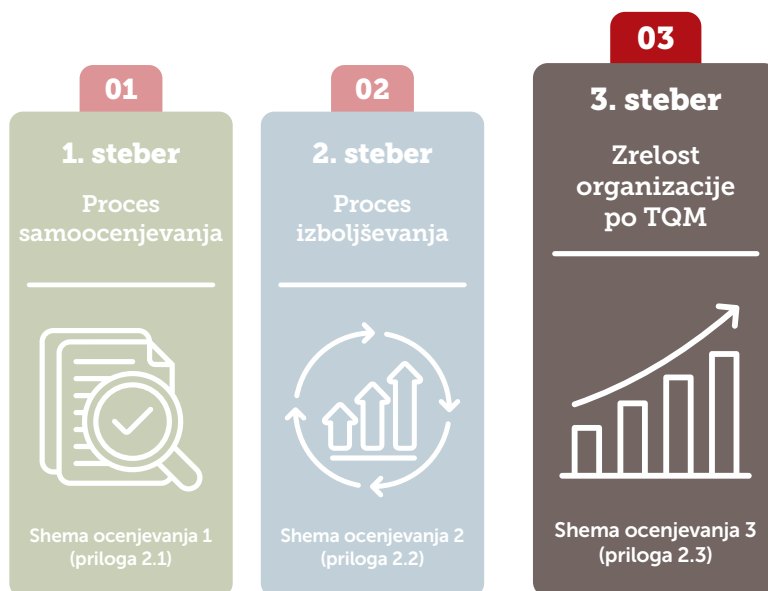
Stopnje Aktivnosti	1	2	3	4	5
5.1 Opredelite lastništvo celotnega načrta izboljšav in ukrepov za izboljšanje v okviru participativnega načina dela.	Ni dokazov o opredelitvi lastništva programa in projektov ali pa nista bila izvedena najmanj dva projekta.	Obstajajo nekateri dokazi o opredelitvi lastništva programa in/ali projektov, vendar raven ali usklajenost vlog ni dokazana. Vključenost in sodelovanje pri projektih sta omejena. Obstajajo delni dokazi preglednosti in dodeljevanja odgovornosti.	Obstajajo dokazi opredeljevanja in komuniciranja lastništva programa in projektov. Stopnja dodeljenih odgovornosti je ustrezna in vloge lastnikov se skladajo z dejavnostmi, ki jih je treba izvesti. Vključenost in sodelovanje v projektih sta ustrezna.	Obstajajo dokazi opredeljevanja lastništva programa in projektov. V organizaciji o lastništvu obveščajo tako, da zagotavljajo preglednost in dodeljevanje odgovornosti. Stopnja dodeljenih odgovornosti je ustrezna in vloge lastnikov se skladajo z dejavnostmi, ki jih je treba izvesti. Zaposleni se množično vključujejo in sodelujejo v projektih.	Obstajajo močni dokazi opredeljevanja lastništva v celotnem načrtu izboljšav in za posamezne projekte ter dejavnosti na ustrezni stopnji in skladno z dejavnostmi, ki jih je treba izvesti. Dodeljevanje odgovornosti je formalno opredeljeno, o njem pa so obveščeni vsi zainteresirani deležniki, kar zagotavlja preglednost, vključevanje in sodelovanje.
5.2 Opredelite podrobne ukrepe za izboljšanje in cilje, določite načine za merjenje ter ocenjevanje uspešnosti ukrepov in rezultatov.	Ni dokazov o podrobnih načrtih projektov in ciljnih ter/ali določenem spremljanju.	Obstajajo nekateri dokazi o podrobnih načrtih projekta, vendar niso dosledni ali popolni (na primer cilji, odgovornosti, viri) in/ali je opredelitev spremljanja in ocenjevanja omejena.	Obstajajo dokazi o podrobnih načrtih projekta, vendar doslednost ni izkazana in/ali cilji, odgovornosti in viri niso v celoti opredeljeni ali dosledni; spremljanje in ocenjevanje nista ustrezno opredeljena.	Obstajajo dokazi o podrobnih in doslednih načrtih projektov z opredelitvijo ciljev, odgovornosti in virov; spremljanje in ocenjevanje sta ustrezno opredeljena in načrtovana.	Obstajajo jasni dokazi o podrobnih in doslednih načrtih projektov z opredelitvijo faz, pomembnih ciljev, odgovornosti, virov, načrtovanega spremljanja in ocenjevanja.
5.3 Redno izvajajte in spremljajte načrt izboljšav in ukrepe za izboljšanje v skladu z delovanjem na način PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj), vključite zaposlene in ustrezne deležnike.	Ni dokazov za izvajanje načrta izboljšav.	Obstajajo delni dokazi izvajanja načrta izboljšav, vendar so opazne pomanjkljivosti na primer glede celovitosti, obsega razvoja, nadzora/preverjanj, spremljanj, spremembe v načrtovanju zaradi pomanjkanja virov ali spremembe glede prednostnih nalog. Izvedena sta bila najmanj dva prednostna projekta.	Obstajajo dokazi o izvajanju in nadzoru načrta izboljšav, ki je v veliki meri usklajen s časovnico ali dokumentiranimi odstopanji od načrtovane časovnice. Ni pomembnih pomanjkljivosti na primer glede celovitosti, obsega uporabe, nadzora, preverjanj, spremljanja ali sprememb v načrtovanju. Izvedena sta bila najmanj dva prednostna projekta.	Obstajajo jasni dokazi izvajanja načrta izboljšav s strukturiranim nadzorom. Načrt je usklajen s časovnico ali pa so odstopanja od načrtovanega razporeda omejena in ne zmanjšujejo celovitosti, obsega izvajanja, nadzora ali spremljanja; odstopanja se analizirajo in dokumentirajo. Izvedena sta bila najmanj dva prednostna projekta.	Obstajajo močni dokazi izvajanja načrta izboljšav s strukturiranim nadzorom. Odkloni od načrtovane časovnice se ustrezno analizirajo in dokumentirajo ter jasno zaključijo, da se izboljša načrtovanje in zagotovi doseganje najboljših možnih ciljev (kot so celovitost, obseg izvajanja, kontrole, spremljanje). Izvedena sta bila najmanj dva prednostna projekta.



6. korak: upravljajte projekte izboljšav in pregledujte rezultate					
Stopnje	1	2	3	4	5
Aktivnosti					
6.1 Redno spremljajte izvajanje načrta in ukrepov (do konca projektov) v skladu s časovnico.	Ni dokazov za spremljanje izvajanja načrta in ukrepov za izboljšanje. Obstajajo pomembna odstopanja od načrta (na primer celovitost ali čas izvedbe).	Obstajajo dokazi spremljanja izvajanja načrta in ukrepov za izboljšanje, vendar ne zajemajo glavnih faz načrta in ukrepov (kot so vmesni koraki, konec projektov, pregled rezultatov). Obstajajo nekatera bistvena odstopanja od načrta in/ali ukrepov (na primer celovitost ali čas izvedbe).	Obstajajo dokazi spremljanja izvajanja načrta izboljšav glavnih faz izvajanja načrta in ukrepov za izboljšanje (na primer vmesni koraki, konec projektov, ocene rezultatov). Ni bistvenih odstopanj od načrta in/ali ukrepov (na primer celovitost ali čas izvedbe), ki bi vplivala na splošni uspeh načrta.	Obstajajo jasni in dokumentirani dokazi spremljanja izvajanja načrta izboljšav glavnih faz izvajanja načrta in ukrepov za izboljšanje (na primer vmesni koraki, konec projektov, ocene rezultatov) s formalnimi povratnimi informacijami o napredku in končnih rezultatih. Obstajajo dokazi o skladnosti načrta in ukrepov s časovnico (na primer celovitost ali čas izvedbe).	Obstajajo močni in dokumentirani dokazi strukturiranega spremljanja izvajanja načrta izboljšav glavnih faz izvajanja načrta in ukrepov za izboljšanje (na primer vmesni koraki, konec projektov, ocene rezultatov) z dokumentiranimi povratnimi informacijami o napredku in jasnimi končnimi rezultati. Spremljanje je zaključeno, da se izboljša načrtovanje in zagotovi doseganje najboljših možnih rezultatov. Načrt in ukrepi so popolni in skladni z načrtovanjem, kar je posledica učinkovitega spremljanja.
6.2 Dosežite rezultate v skladu s cilji	Ni dokazov o dokumentiranih rezultatih za načrt in ukrepe za izboljšanje ali pa rezultati niso skladni s cilji.	Obstaja nekaj dokazov o dokumentiranih rezultatih za načrt in ukrepe za izboljšanje, a se ti le delno nanašajo na cilje ali pa močno odstopajo od njih.	Obstajajo dokazi o dokumentiranih rezultatih za načrt in ukrepe, ki se nanašajo na glavne cilje. Nekatera odstopanja od ciljev so dokumentirana in utemeljena ter ne vplivajo na splošni uspeh načrta in ukrepov.	Obstajajo dokazi o dokumentiranih rezultatih za načrt in ukrepe, ki se nanašajo na vse cilje. Ti od ciljev odstopajo le minimalno ali sploh ne, kar dokazuje uspešnost načrta in ukrepov.	Obstajajo močni dokazi o dokumentiranih rezultatih za načrt in ukrepe. Ti dosega ali presegajo zastavljene cilje in kažejo učinkovito projektno vodenje ter jasen uspeh načrta in ukrepov.
6.3 Preglejte končni projekt izboljšav, da izkoristite pridobljene izkušnje.	Ni dokazov o pregledu projekta izboljšav za oceno rezultatov in izkoriščanje pridobljenih izkušenj.	Obstajajo šibki dokazi o pregledu projekta, omejeni na neformalno oceno rezultatov načrta in ukrepov.	Obstajajo nekateri dokazi o končnem pregledu projekta, vključno z uradno oceno rezultatov načrta in ukrepov, vendar ni dokazov o poglobljeni analizi novih spoznanj, ki bi omogočila izkoriščanje pozitivnih in negativnih izkušenj.	Obstajajo dokazi o končnem pregledu projekta, vključno z uradno oceno rezultatov načrta in ukrepov, in dokumentirana analiza novih spoznanj, ki omogoča izkoriščanje pozitivnih in negativnih izkušenj.	Obstajajo močni in dokumentirani dokazi o pregledu projekta. Organizacija obravnava in analizira nova spoznanja in pozitivne ter negativne izkušnje, pridobljene pri izvajanju načrta in ukrepov, da jih lahko upošteva pri prihodnjih izkušnjah, ter jih deli z zaposlenimi.

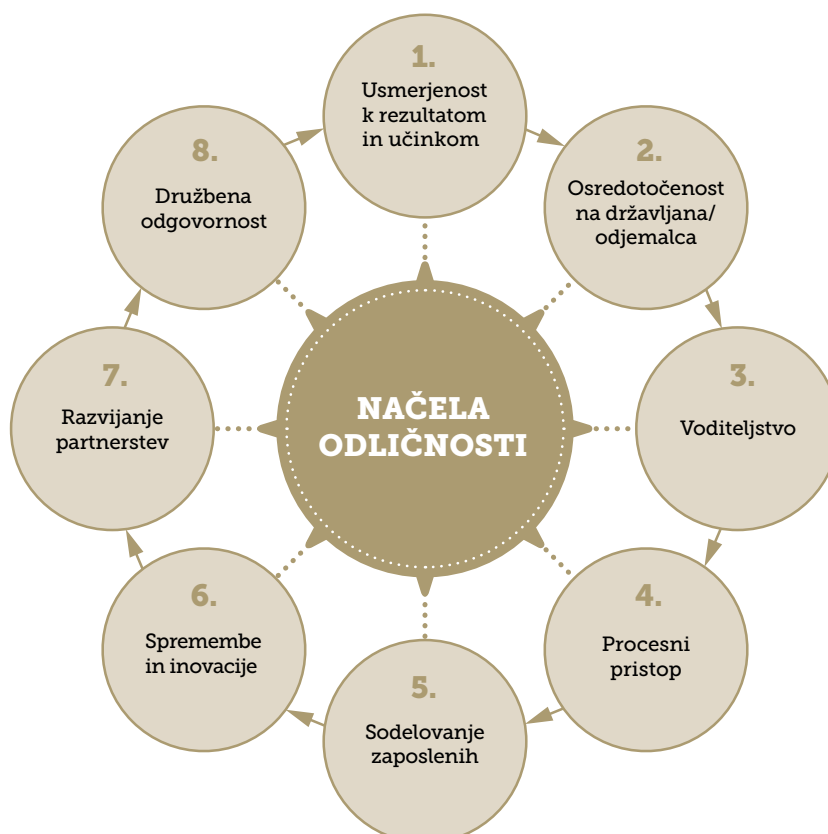
Priloga 2.3: Shema ocenjevanja v 3. stebru

Zrelost TQM



Referenca

Shema ocenjevanja za ocenjevanje splošne zrelosti uvajanja načel in filozofije TQM temelji na osmih načelih TQM, kot so oblikovana v modelu CAF:





Shema ocenjevanja vključuje nekaj dodatnih vidikov, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju v CAF PRO:

- ▶ strateška vizija in vodenje, ki zagotavljata zmogljivost, odpornost in trajno zaupanje javnosti;
- ▶ skladno, predvidljivo, na dokazih temelječe, participativno, digitalno podprto in vključujoče oblikovanje politik;
- ▶ nepristranska, strokovna, na zaslugah temelječa, sodelovalna in učinkovita javna uprava, ki deluje v dobrih delovnih pogojih;
- ▶ visokokakovostne, inovativne, na človeka osredotočene in dostopne javne storitve;
- ▶ usklajenost z glavnimi zahtevami, vključenimi v ComPact³;
- ▶ subsidiarnost, usklajevanje, odgovornost, odprtost javne uprave, integriteta in nadzor upravnih postopkov;
- ▶ stabilne in trajnostne javne finance, podprte z integriranimi in celovitimi računovodskimi sistemi javnega financiranja.

Področja ocenjevanja

Zaradi boljšega razumevanja zrelosti TQM v organizaciji je treba preveriti vseh osem načel.

Obseg ocenjevanja načel in potrebne stopnje se pri treh stopnjah priznanja razlikuje, saj višje stopnje priznanja od prijavitelja za CAF PRO zahtevajo, da izkaže višjo raven organizacijske zrelosti.

Priznanje odličnosti CAF*:

Vsa načela bodo ocenjena, dve načeli, ki ju bo izbrala organizacija, pa bosta ocenjeni bolj poglobljeno (eno od njiju mora biti usmerjenost k rezultatom ali osredotočenost na odjemalca).

Za vseh osem načel je najnižja zahtevana stopnja »začetna«.

Priznanje odličnosti CAF**:

Vsa načela bodo ocenjena, tri načela, ki jih bo izbrala organizacija, pa bodo ocenjena bolj poglobljeno (eno od njiju mora biti usmerjenost k rezultatom ali osredotočenost na odjemalca).

Vseh osem načel mora doseči vsaj stopnjo »I« (začetna stopnja) ali višjo, od katerih morajo vsaj štiri načela doseči vsaj stopnjo »R« (uresničevanje).

Za eno od načel, ki jih je izbrala organizacija, je treba dokazati napredek v primerjavi s prejšnjo pozitivno oceno, in sicer z višjo stopnjo ocene (na primer iz »začetne« v »uresničevanje« ali iz »uresničevanja« v »zrelost«).

Priznanje odličnosti CAF***

Vsa načela bodo ocenjena, štiri načela, ki jih bo izbrala organizacija, pa bodo ocenjena bolj poglobljeno (vključno z usmerjenostjo k rezultatom in osredotočenostjo na odjemalca).

Vsa štiri načela morajo doseči vsaj stopnjo »uresničevanje«.

Vsaj eno načelo mora doseči stopnjo »zrelost«.

Na stopnji »začetna« je lahko le eno načelo.

Za eno od načel, ki jih je izbrala organizacija, je treba dokazati napredek v primerjavi s prejšnjo pozitivno oceno, in sicer z višjo stopnjo ocene (na primer iz »začetne« v »uresničevanje« ali iz »uresničevanja« v »zrelost«).

Ocenjevalna lestvica

Ocenjevalna lestvica ima štiri stopnje:

0	= dosežena ni bila niti začetna stopnja
I	= začetna stopnja
R	= stopnja uresničevanja
M	= stopnja zrelosti

3 https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/enhancing-european-administrative-space-compact_en

1. Usmerjenost k rezultatom in učinkom

Usmerjenost k rezultatom in učinkom Organizacija se osredotoča na rezultate in učinke, da izpolni vizijo, poslanstvo in strategijo organizacije ter potrebe in zahteve deležnikov.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Organizacija uporablja informacije o ustreznih deležnikih in področjih rezultatov za svoje vodstvo.	I + Organizacija uporablja cilje, kazalnike in rezultate, ki jih je treba doseči, glede na potrebe ustreznih deležnikov in v podporo izpolnjevanju svoje vizije, poslanstva in strategije.	R+ Organizacija zagotavlja, da so rezultati in usmerjenost v rezultate zajeti v vseh ključnih organizacijskih funkcijah in enotah ter se nenehno prilagajajo potrebam in zahtevam deležnikov. Merjenje rezultatov in učinkov vodi k nenehni optimizaciji na vseh področjih organizacije.
Obrazložitev	Ni dokazov, da so učinki in rezultati opredeljeni.	Opredeljeni so različni deležniki. Nekateri cilji in kazalniki, na primer socialni ali finančni, so opredeljeni in merjeni za notranje procese, izdelke in/ali storitve. Poteka sistematično ocenjevanje nekaterih ključnih rezultatov in glavnih področij, opredeljenih za merjenje rezultatov in učinkov.	Organizacija je opredelila in redno posodablja pregled ustreznih notranjih in zunanjih deležnikov. Uvedla je kazalnike za merjenje učinkovitosti in uspešnosti. Rezultate, učinke in kazalnike sistematično spremlja in pregleduje. Informacije o rezultatih in učinkih sporoča zaposlenim. Rezultate in kazalnike uporablja za uvajanje aktivnosti za izboljšanje. V organizaciji se spodbuja kultura usmerjenosti k rezultatom.	Za vse ključne procese in proizvode ali storitve so opredeljeni uravnoteženi kazalniki in cilji za rezultate in učinke. Deležniki sodelujejo pri opredeljevanju rezultatov, kazalnikov in ciljev ter pri pregledu rezultatov. Organizacija sistematično uporablja kazalnike za znananja in delovanja. Rezultate sistematično spremlja za vse ključne procese in izdelke ter uporablja za nenehno izboljševanje. Kultura, usmerjena v rezultate, velja za celotno organizacijo.
Primeri praks/instrumentov		- Analiza deležnikov - Poročilo o dejavnostih - Vse vrste poročil, ki ocenjujejo učinkovitost organizacije, vsaj na področju finančnega upravljanja, in ocenjujejo skladnost nalog z zakonskimi zahtevami.	- Kazalniki uspešnosti - Ocene uspešnosti - Sistemski nadzor (na primer na ravni storitev, procesov, financ, zaposlenih, državljanov/strank) - Uporaba zunanjih, javno dostopnih sistemov in portalov, ki omogočajo ocenjevanje.	- Vključevanje zaposlenih, državljanov/odjemalcev in deležnikov v ocenjevanje rezultatov - Oblikovanje sodelovalne in vključevalne strategije na podlagi dokazov - Uravnotežen pregled rezultatov - Sistematično merjenje rezultatov in učinkov.



2. Osredotočenost na državljana/odjemalca

Osredotočenost na državljana/odjemalca Organizacija se osredotoča na potrebe obstoječih in morebitnih državljanov/odjemalcev in ponuja kakovostne, inovativne, na človeka osredotočene in dostopne javne storitve. Deležnike sistematično vključuje v optimizacijo in razvoj proizvodov in storitev ter v izboljševanje svojega delovanja.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Organizacija ima pregled in celovito razumevanje svojih sedanjih in morebitnih državljanov/odjemalcev, informacije o njihovih različnih potrebah in pričakovanih ter na tej podlagi načrtuje dejavnosti.	I + Organizacija v vrednotenje in izboljšave delovanja sistematično vključuje državljane in odjemalce.	R + Organizacija zagotavlja visokokakovostne, inovativne, na človeka osredotočene in dostopne javne storitve s sistematičnim in stalnim spremljanjem in optimiziranjem delovanja.
Obrazložitev	Ni dokazov, da se organizacija sistematično osredotoča na potrebe obstoječih in morebitnih državljanov/odjemalcev.	Vodstvo in zaposleni imajo pregled nad odjemalci ter njihovimi potrebami in zahtevami. Zaposleni razumejo potrebe in pričakovanja, opredeljena v zakonodaji in predpisih o storitvah za državljane/odjemalce.	Organizacija sistematično zbira mnenja, povratne informacije, potrebe in ideje strank o svojih storitvah in delovanju. Sistematično spremlja izpolnjevanje različnih potreb in pričakovanj državljanov/odjemalcev. Potekajo dejavnosti za izboljšanje izdelkov, storitev in odnosov z državljani/odjemalci. Organizacija je nenehno v stiku z državljani/odjemalci, da zbira mnenja, povratne informacije, potrebe in zamisli.	Državljeni/odjemalci (različnih kategorij) sodelujejo pri sooblikovanju proizvodov/storitev, soodločanju, soproizvodnji in soocenjevanju (kadar je primerno). Procesi, izdelki in storitve so zasnovani glede na potrebe državljanov/odjemalcev, kar zagotavlja vitek in prilagodljiv pristop. Dejavnosti za nenehno izboljševanje izdelkov in storitev za državljane/odjemalce so strukturirane in temeljijo na srednjeročni in dolgoročni perspektivi. Ustreznim deležnikom sta zagotovljeni stalna dvosmerna komunikacija in izmenjava informacij ob upoštevanju specifičnih potreb. Ankete med odjemalci (ali druge oblike povratnih informacij) in rezultati strank se redno in sistematično merijo in obravnavajo z vidika nenehnega izboljševanja. Dostopnost javnih storitev je inovativna in osredotočena na potrebe državljanov/odjemalcev

Osredotočenost na državljana/odjemalca				
Organizacija se osredotoča na potrebe obstoječih in morebitnih državljanov/odjemalcev in ponuja kakovostne, inovativne, na človeka osredotočene in dostopne javne storitve. Deležnike sistematično vključuje v optimizacijo in razvoj proizvodov in storitev ter v izboljševanje svojega delovanja.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Primeri praks/instrumentov		- Vodstvo in zaposleni imajo pregled nad odjemalci ter njihovimi potrebami in zahtevami. - Zaposleni razumejo potrebe in pričakovanja, opredeljena v zakonodaji in predpisih o storitvah za državljan/odjemalce. - Odjemalci/državljan/odjemalci imajo ustrezen dostop do informacij (kot so mape, brošure, digitalne storitve). - Organizacija si prizadeva za oblikovanje skupnega razumevanja potreb in zahtev odjemalcev. - Rezultati javne razprave so objavljeni.	- Ankete med državljan/odjemalci - Ciljno usmerjeni vprašalniki - Točka »vse na enem mestu« - Dejavnosti sodelovanja državljanov - Opredeljeni in merjeni so kazalniki, povezani z zadovoljstvom državljanov/odjemalcev.	- Redno se izvajajo in ocenjujejo ankete med državljan/odjemalci. - Sistematična obravnava pritožb - Vključevanje državljanov/odjemalcev v dejavnosti za izboljšanje storitev (kot so krog kakovosti, fokusne skupine) - Sledenje poti odjemalca - Digitalne storitve, osredotočene na odjemalca



3. Voditeljstvo

Voditeljstvo Odlično voditeljstvo združuje vizionarsko in navdihujoče vodenje ter odločitve utemljuje na dokazih in dejstvih. Voditelji oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu, vizijo in vrednote ter zagotavljajo sposobnost, odpornost in trajno zaupanje javnosti. Ustvarjajo in vzdržujejo notranje okolje in organizacijsko kulturo, v katero se zaposleni lahko polno vključujejo in krepijo svojo vlogo pri doseganju ciljev organizacije in visokih stopenj odličnosti.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Voditelji pripravijo jasno izjavo o poslanstvu glede na zahteve zakonodaje in predpisov in hkrati upoštevajo pričakovanja deležnikov.	I + voditelji nenehno preverjajo in pregledujejo strategijo organizacije, da ostanejo prilagodljivi in zagotavljajo odzivnost (agilnost) organizacije. Zaposlene navdihujejo in jih vodijo k odličnosti.	R + voditelji pripravijo strateško vizijo, ki zajema sposobnost organizacije, odpornost in trajno zaupanje javnosti. Dokazujejo zmožnosti ohranjanja usmerjenosti k cilju v spreminjajočem se okolju.
Obrazložitev	Ni dokazov, da se voditeljstvo izvaja učinkovito.	Voditelji opredelijo poslanstvo, vizijo, strateške cilje in strukturni okvir organizacije. Voditelji zaposlenim in deležnikom pojasnjujejo poslanstvo, vizijo, vrednote, cilje, organizacijska pravila, strukture in postopke, jih o njih obveščajo in jih posodabljaajo. Voditelji opredelijo ustrezne upravljalne strukture, procese, funkcije, odgovornosti in pristojnosti.	Voditelji opredeljujejo strategijo na podlagi vizije, poslanstva in vrednot organizacije ter ocenjujejo njeno uspešnost. Voditelji se zavezujejo k opredelitvi, ohranjanju in razvijanju ustrezne organizacijske strukture in sistematičnih pristopov za učinkovito in uspešno izpolnjevanje poslanstva in vizije. Voditelji spodbujajo, motivirajo in navdihujejo zaposlene, da prispevajo k ciljem in izboljšanju organizacije. Voditelji določijo uravnotežen nabor rezultatov in učinkov in ovrednotijo uspešnost in vpliv organizacije. Voditelji prestrukturirajo organizacijo v skladu z zahtevami, ki izhajajo iz notranjih in zunanjih sprememb.	Voditelji nenehno razvijajo strukturo in sisteme organizacije v skladu z notranjimi in zunanjimi zahtevami ter dinamiko, da zagotovijo organizacijski okvir za odlično delovanje. Voditelji si skupaj z vsemi notranjimi in zunanjimi deležniki nenehno prizadevajo za nadaljnji razvoj odlične organizacijske kulture. Voditelji in vodje so zgled zaposlenim. Voditelji spodbujajo medsebojno zaupanje in kulturo učenja ter zaposlene spodbujajo k razvoju njihovih kompetenc. Opolnomočenje in kultura prenašanja pristojnosti se močno spodbujata, zaposleni pa prejemajo učinkovito podporo za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev.



Voditeljstvo Odlično voditeljstvo združuje vizionarsko in navdihujoče vodenje ter odločitve utemeljuje na dokazih in dejstvih. Voditelji oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu, vizijo in vrednote ter zagotavljajo sposobnost, odpornost in trajno zaupanje javnosti. Ustvarjajo in vzdržujejo notranje okolje in organizacijsko kulturo, v katero se zaposleni lahko polno vključujejo in krepijo svojo vlogo pri doseganju ciljev organizacije in visokih stopenj odličnosti.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Primeri praks/instrumentov		- Izjava o poslanstvu - Organizacijski pravilnik	- Strategija - Vrednote (na primer kodeks ravnanja, cilji trajnostnega razvoja) - Cilji (na ravni organizacije in posameznikov)	- Vizija - Ocena voditeljstva - Kultura povratnih informacij - Izkustvene skupnosti - Inovacijski laboratoriji - Strateško predvidevanje - Tehnike in orodja učinkovitega voditelja (kot so sistem motivacije in ocenjevanja, voditeljski pristop, usmerjen k človeku)



4. Procesni pristop

Procesni pristop Organizacija oblikuje in upravlja procese za povečanje vrednosti ter zagotavljanje uporabnikom prijaznih izdelkov in storitev za državljane/odjemalce in druge deležnike. Vsa sredstva so namenjena uresničevanju poslanstva in strategije organizacije, ki jih podpirajo vodeni in usklajeni procesi znotraj organizacije in zunaj nje, ter na koncu tudi v sodelovanju z ustreznimi partnerskimi organizacijami. Zagotovljena sta integriteta in nadzor procesov.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Organizacija prepozna in upravlja ključne procese, povezane z ustreznimi ciljnim področji.	I + Vitki procesi so zasnovani glede na potrebe odjemalcev in deležnikov, da podpirajo strateške cilje organizacije.	R + Opaziti je učinkovito in uspešno celostno medsebojno delovanje med strukturo, sistemi, procesi ter poslanstvom, vizijo, strategijami in cilji. Zagotovljena sta integriteta in nadzor procesov.
Obrazložitev	Opređenih ni nobenih ključnih procesov in odgovornosti.	Opređen je osnovni način upravljanja procesov z aktivnostmi in odgovornostmi.	Procesi so učinkovito načrtovani in upravljeni, z jasno opredeljenimi odgovornostmi, dodelitvijo virov in opredelitvijo ciljev v skladu s strategijo in načrtovanjem organizacije. Kazalniki glavnih procesov se sistematično merijo, rezultati pa se analizirajo in uporabljajo za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti procesov.	Organizacija ima pregled nad vsemi procesi (vključno s procesi upravljanja, delovanja, podpore in izboljšav). Procese, njihove rezultate in učinke sistematično spremlja in na podlagi rezultatov spremljanja in merjenja tudi izboljšuje. Organizacija spodbuja in zagotavlja inovativnost in optimizacijo procesov z uporabo notranjega upravljanja delovanja ter nacionalnih in mednarodnih dobrih praks. Uporablja primerjalno presojo, tržne raziskave, ankete odjemalcev in druge oblike pridobivanja povratnih informacij, da bi predvidela in prepoznala izboljšave. Opređeli in upravlja povezave med drugimi ustreznimi načini upravljanja, kot so upravljanje znanja ali tveganj ter priložnosti ali pritožb. Organizacija vključuje zaposlene, odjemalce, partnerje in dobavitelje za kar največjo uspešnost in učinkovitost procesov.



Procesni pristop Organizacija oblikuje in upravlja procese za povečanje vrednosti ter zagotavljanje uporabnikom prijaznih izdelkov in storitev za državljane/odjemalce in druge deležnike. Vsa sredstva so namenjena uresničevanju poslanstva in strategije organizacije, ki jih podpirajo vodeni in usklajeni procesi znotraj organizacije in zunaj nje, ter na koncu tudi v sodelovanju z ustreznimi partnerskimi organizacijami. Zagotovljena sta integriteta in nadzor procesov.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Primeri praks/ instrumentov		- Dokumentiranje ključnih procesov ter lastnikov procesov in skupin	- Slika procesa (diagram poteka) - Dokumentacija o vseh procesih - Preprost dostop do dokumentiranih procesov - Določanje kazalnikov in ključni dejavniki uspeha - Pobude za optimizacijo procesov	- Primerjalna presoja/ primerjalno učenje - Sistemi za zbiranje internih predlogov izboljšav - Upravljanje tveganj in priložnosti - Inovativni pristopi pri izvajanju/optimizaciji procesov (na primer ustvarjalno razmišljanje, Kanban, skupne storitve)



5. Sodelovanje zaposlenih

Sodelovanje zaposlenih Zaposleni na vseh ravneh pomenijo bistvo organizacije in njihovo polno vključevanje jim omogoča, da svoje sposobnosti uporabijo v korist organizacije. Organizacija upravlja in razvija človeške vire kot najdragocenejši vir za izpolnjevanje svojega poslanstva, vizije, strategije in ciljev. Prispevek zaposlenih je največji, če vlagamo v njihov razvoj in sodelovanje ter ustvarjamo delovno okolje skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti, usposobljenosti in priznanja.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Organizacija upravlja zaposlene glede na njihovo število, kompetence in zmogljivosti in v skladu s svojim poslanstvom, vizijo in strategijo.	I+ Organizacija sledi dolgoročni strategiji za razvoj zaposlenih in uporablja potrebne sisteme/prakse upravljanja.	R+ Organizacija zagotavlja kulturo, v kateri lahko zaposleni prispevajo in še naprej razvijajo svoje sposobnosti, talente, kompetence, zavzetost in motivacijo.
Pojasnila	Nobena odgovornost/funkcija za upravljanje z zaposlenimi ni določena.	Organizacija v skladu s poslanstvom in strategijo opredeli in izvaja načrt za privabljanje, zaposlovanje, izobraževanje in razvoj kadrov. Ena od organizacijskih enot ali funkcij je namenjena upravljanju z zaposlenimi. Načrti za izobraževanje in razvoj temeljijo na razpoložljivih in potrebnih kompetencah ter upoštevajo individualne potrebe. Dialog in odprto komunikacijo spodbujajo prek sestankov in delovnih skupin.	V organizaciji upravljaajo z zaposlenimi in pri tem razvijajo njihove kompetence in jih strukturirano vključujejo v izboljševanje proizvodov, storitev in postopkov. Zaposleni so vključeni v proces odločanja, predlogi in ustvarjalne ideje pa se spodbujajo s formalnim pristopom. Organizacija opredeli cilje delovanja in pregleduje rezultate. Sistematično upravlja znanje in informacije.	Notranje in zunanje pobude podpirajo kulturo »odprtosti in zaupanja« ter vzpostavitev »učee se organizacije«. Organizacija sistematično skrbi za dobre delovne pogoje in upošteva pobude za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, s čimer poskrbi za dobro počutje in sodelovanje zaposlenih. Dialog med vodstvom in zaposlenimi je sistematičen in podprt z ustreznimi praksami in orodji. Organizacija opredeli cilje delovanja za različne stopnje ter meri in nagraduje rezultate. Izvaja sistematične ukrepe za privabljanje in zadrževanje zaposlenih.

Zaposleni na vseh ravneh pomenijo bistvo organizacije in njihovo polno vključevanje jim omogoča, da svoje sposobnosti uporabijo v korist organizacije. Organizacija upravlja in razvija človeške vire kot najdragocenejši vir za izpolnjevanje svojega poslanstva, vizije, strategije in ciljev. Prispevek zaposlenih je največji, če vlagamo v njihov razvoj in sodelovanje ter ustvarjamo delovno okolje skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti, usposobljenosti in priznanja.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Sodelovanje zaposlenih Primeri praks/ instrumentov		- Načrt izobraževanja - Struktura sestankov	- Strategija upravljanja človeških virov - Opis delovnih mest in profili zahtev - Okvir kompetenc - Anketa med zaposlenimi - Razgovori o uspešnosti in individualni cilji uspešnosti - Sistem upravljanja znanja - Pobude za teambuilding - Sistem za zbiranje idej in predlogov	- Redne ankete med zaposlenimi - Izkustvene skupnosti - Dejavnosti vodenja talentov - Dejavnosti za krepitev blagovne znamke delodajalca - Prožna ureditev delovnega časa, ki temelji na zaupanju. - Spremljanje in mentorstvo - Pobude za dobro počutje – delavnice, analize/vprašalniki o organizacijski klimi ali zadovoljstvu - Sistem nagrajevanja - Kazalniki, ki merijo odgovornost zaposlenih za to, kar javnost misli o organizaciji – kako dojemajo, kaj organizacija počne, kaj je storila, kaj namerava storiti in kako se bo obnašala do odjemalcev/državljanov.



6. Spremembe in inovacije

Spremembe in inovacije Odličnost pomeni kritično presojo obstoječega stanja in uvajanje sprememb s stalnim učenjem, ki vodi v ustvarjanje inovacij in izboljšav. Organizacija mora imeti na dejstvih utemeljen pregled svojega trenutnega stanja ter voljo in sposobnost za uvedbo potrebnih sprememb, s čimer ustvarja podlage za nenehno učenje, inovativnost in izboljšave.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Organizacija kaže osnovno pozitivno naravnost k nenehnemu izboljševanju ter inovativnosti.	I + Organizacija sistematično spodbuja kulturo usmerjenosti k rezultatom.	R + Organizacija sistematično kritično presoja obstoječe stanje, spodbuja, sprejema in vključuje inovacije in svoje delovanje redno primerja z drugimi organizacijami.
Obrazložitev	Ni dokazov, da je organizacija odprta za spremembe in inovacije.	Na podlagi notranjih ocenjevanj in zunanjega opazovanja začne izvajati ukrepe za izboljšanje. Potrebne spremembe in izzive upravlja proaktivno.	Voditelji in zaposleni se zavedajo potrebe po stalnih izboljšavah in inovacijah. Organizacija nenehno izboljšuje in uvaja novosti v procese na podlagi prispevkov notranjih in zunanjih deležnikov. Organizacija razvija sisteme za zbiranje idej in predlogov zaposlenih. Vodstvo spodbuja zaposlene, da prevzamejo odgovornost za ukrepe za izboljšanje. Uresničujejo se različne pobude za inovacije in spremembe.	Stalne inovacije in izboljšave so velik del strategije organizacije. Za opredelitev in podporo inovacijske strategije se uporabljajo poslovna inteligenca, nove tehnologije in primerjalno učenje. Ohranja se kultura, ki temelji na inovacijah, ljudje so opolnomočeni za razvoj in izvajanje inovativnih dejavnosti. Pobude za inovacije in spremembe se izvajajo v skladu z načeli cikla PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj). Opredeljeni so kazalniki in cilji za ocenjevanje izboljšav in napredka.
Primeri praks/instrumentov		- Akcijski načrti/načrti izboljšav	- Sistem za zbiranje idej in predlogov - Inovacijski prostori (na primer laboratoriji)	- Inovacijska strategija - Primerjalna presoja/primerjalno učenje - Sposobnosti za uporabo ustvarjalnih metod in orodij - Spreminjanje projektov z jasnimi idejnimi zasnovami merjenja učinka pred in po izvedbi - Uporaba novih, digitalnih tehnologij (na primer interneta stvari, AI, BI) - Upravljanje sprememb - Sistemi vodenja talentov

7. Razvijanje partnerstev

Razvijanje partnerstev Organizacije v javnem sektorju pri doseganju ciljev potrebujejo druge organizacije, zato morajo razvijati in ohranjati partnerstva, ki prispevajo dodano vrednost. Organizacija vzajemno deluje in sodeluje z javnimi in zasebnimi organizacijami, državljani/odjemalci, organizacijami civilne družbe in družbo kot celoto ter vzpostavlja obojestransko koristna partnerstva.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Organizacija opredeli ključne partnerje iz javnega in zasebnega sektorja ter civilne družbe za oblikovanje trajnostnih odnosov.	I + Organizacija oblikuje partnerstva za doseganje skupnih prednosti.	R + Organizacija upravlja partnerstva za doseganje obojestransko korist, da bi omogočila doseganje višje vrednosti in optimizirala uporabo virov.
Obrazložitev	Organizacija se ne zaveda potrebe po razvijanju partnerstev.	Organizacija upravlja nekaj partnerstev za obojestransko korist in za ohranjanje svojih strateških ciljev.	Sodelovanje s partnerskimi organizacijami je vključeno v okvire, procese in dejavnosti spremljanja organizacije. Vodstvo ima jasen pogled na večino pomembnih partnerstev ter na razvoj njihovih možnosti na podlagi opredeljenih obojestransko koristnih ciljev. Določeni so ključni partnerji (na primer kupec – dobavitelj, oskrbovalec, so-proizvajalec, dopolnilni ali nadomestni dobavitelj, lastnik, ustanovitelj) iz zasebnega in javnega sektorja ter civilne družbe za oblikovanje trajnostnih odnosov na temelju zaupanja, dialoga in odprtosti. Sklenjeni so sporazumi o partnerstvu.	Organizacija jasno razume obojestranske koristi in spremlja njihovo trajnost. Optimizacija se spodbuja in izvaja na participativen način. Organizacija zagotavlja sistematična partnerstva z vsemi pomembnimi partnerji. Organizacija zagotavlja redno ocenjevanje partnerstev in sistematično išče nova partnerstva v skladu s cilji organizacije. Organizacija varuje načela in vrednote z izbiro ponudnikov z družbeno odgovornim profilom v okviru javnih naročil.
Primeri praks/instrumentov		- Seznam ključnih partnerjev z navedbo vpliva/učinka - Redni sestanki s ključnimi partnerji.	- Sporazumi o partnerstvu - Jasna opredelitev vlog in ciljev na podlagi ustreznih predpisov in zakonodaje.	- Ocena učinkovitosti različnih partnerstev glede na rezultate in učinke - Določitev vidikov družbene vrednosti



8. Družbena odgovornost

Družbena odgovornost Organizacije v javnem sektorju morajo prevzemati nase družbeno odgovornost, spoštovati ekološko vzdržni razvoj ter si prizadevati izpolnjevati glavna pričakovanja in zahteve lokalne in globalne skupnosti. Poleg tega vključujejo vprašanja družbene odgovornosti in spremljajo njihov vpliv na trajnost, kakovost demokracije, preglednost, etično ravnanje, vladavino prava, odprtost in integriteto.				
Stopnja	0	I – začetek	R – uresničevanje	M – zrelost
Ključna opredelitev	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.	Organizacija prepozna vplivov v družbenih, gospodarskih in ekoloških zadevah.	I + V strategijah in načrtih upošteva trajnost in družbeno odgovornost, vključno s podnebnimi spremembami.	R + Organizacija se pri viziji in strategiji trajnosti sklicuje na cilje trajnostnega razvoja ZN.
Obrazložitev	V organizaciji ni zavedanja o družbeni odgovornosti.	Nekatere občasne pobude kažejo na pozornost do družbenih, ekonomskih in ekoloških vprašanj.	Organizacija se zaveda svoje vloge kot zglede na področju družbene odgovornosti in skrbi, da to razumejo vsi zaposleni. Organizacija je zavezana k spoštovanju lokalnih, državnih in svetovnih zahtev v zvezi z družbeno odgovornostjo. Organizacija proaktivno izvaja pobude in projekte, ki vplivajo na družbene in ekološke zadeve. Za ključne vidike družbene odgovornosti in okoljske trajnosti so opredeljeni kazalniki in cilji.	Organizacija razvija vizijo celostne družbene odgovornosti, ki temelji na njenem poslanstvu in upošteva njen vpliv na lokalni, regionalni, državni ali mednarodni ravni. Obvešča o dejavnostih in vplivu v interesu družbene odgovornosti, da spodbuja nadaljnje dejavnosti in sodelovanje. Organizacija je zavezana k izpolnjevanju lokalnih, državnih in svetovnih zahtev v zvezi z družbeno odgovornostjo. Išče in izvaja možnosti in pobude za trajnostni razvoj v sodelovanju z družbo za obojestransko korist. Opredeli kazalnike trajnosti in cilje za ključne vidike (družbeni, okoljski) in dosega izjemne rezultate.
Primeri praks/instrumentov		- Dejavnosti in dogodki, ki se nanašajo na družbeno odgovornost	- Strategija, ki vključuje trajnostne vidike - Kazalniki družbene odgovornosti/trajnosti - Pobude za trajnostno javno naročanje - Skladnost z zahtevami o dostopnosti	- Kazalniki, ki merijo izpolnjevanje ciljev trajnostnega razvoja ZN ali drugih ustreznih mednarodnih ali državnih ciljev družbene odgovornosti - Poročanje o družbeni odgovornosti in trajnosti - Trajnostna priprava proračuna

Priloga 3: Točkovalni vodnik za priznanje odličnosti CAF

Izhodišča

Namen tega dokumenta je zunanje ocenjevalce CAF usmerjati pri ocenjevanju stopnje dosežkov pri priznavanju odličnosti CAF in pri odločanju, ali je prijavitelj upravičen do pridobitve priznanja.

Točkovalni vodnik navaja temeljna načela za ocenjevanje s strani zunanjega ocenjevalca CAF in točkovanje organizacij, ki uporabljajo model CAF.

Ocenjevanje vključuje tri stebre

Ti trije stebri so:

- ▶ ocenjevanje procesa samoocenjevanja, ki zajema prve tri korake sheme ocenjevanja;
- ▶ ocenjevanje načrtovanja in procesa izboljšav, ki zajema korake od štiri do šest v shemi ocenjevanja;
- ▶ ocenjevanje zrelosti TQM organizacije s preverjanjem stopnje zrelosti, ki jo je dosegla, na podlagi osmih načel odličnosti (širši obseg odličnosti).

Sheme ocenjevanja obsegajo te tri stebre in so za zunanje ocenjevalce CAF glavni referenčni okvir ocenjevanja. Vsakega od stebrov bomo ocenili z ustrezno ocenjevalno lestvico, stebri pa imajo poseben točkovalni profil (te profile je treba izpolniti za pridobitev priznanja). V prvem razdelku o metodologiji točkovanja so opisana temeljna načela točkovanja za zunanjo ocenjevalca CAF.

Metodologija točkovanja

Glavni namen postopka je dati okvir za zagotavljanje sistemskih zunanjih povratnih informacij za uporabnike CAF, ki zanje zaprosijo. Proces ocenjevanja in preizkušanja med obiskom pri prijavitelju mora zato potekati na odkrit in spoštljiv način, predvsem kot pogovor, ki podpira učenje. Zunanji ocenjevalec CAF ravna tako, da se obisk ne zaznava kot nadzor z enosmernim zbiranjem dokazov, ampak kot možnost za razpravo in povratno informacijo.

Priznavanje odličnosti CAF mora biti dovolj prilagodljivo, da lahko obravnava raznovrstne organizacije

glede na njihovo velikost in kompleksnost. Aktivnosti v vseh treh stebrih in njihove povezanosti s točkami zato ni mogoče uporabiti kot kontrolni seznam, ampak kot vodilo. Poleg aktivnosti, ki so tu opisane, so lahko za nekatere organizacije ustrezne še druge aktivnosti, ki do zdaj niso bile vključene. To pomeni, da točkovanja ne smemo razumeti kot mehanično vajo, ampak mora temeljiti na splošnem vtisu o organizaciji, potem ko je bil opravljen obisk pri prijavitelju, in različnih dokazih, zbranih v povezavi z določenimi koraki, aktivnostmi in spremembami.

Dokazi

Sheme ocenjevanja so za zunanjega ocenjevalca CAF glavni referenčni okvir ocenjevanja. Na podlagi dokazov, zbranih na obisku pri prijavitelju, in pisnih dokazov dobimo pravo oceno organizacij, ki uporabljajo model CAF. Dokazi se zbirajo na razgovorih in delavnicah pri vseh (notranjih) ustreznih deležnikih v organizaciji in iz različnih obstoječih pisnih poročil, povezanih z izvajanjem samoocenjevanja po modelu CAF.

Pisni dokumenti vključujejo poročila o samoocenjevanju, načrte izboljšav in druge ustrezne dokumente.

Treba je poudariti, da »dokaz« ni nujno v pisni obliki, lahko gre za razgovore ali mnenja deležnikov ter priporočila teh izjav med različnimi skupinami. Drugič, od organizacije ne pričakujemo, da v procesu priznavanja odličnosti pripravi nova pisna poročila; pri preizkušanju naj se, kadar je mogoče, uporabi gradivo, ki je že na voljo.



Lestvice

Organizacije se točkujejo na podlagi ocenjevalnih lestvic (glej 2. del tega točkovalnega vodnika).

V shemi je navedena zmožnost organizacije za izvedbo uspešnega in dobro načrtovanega samoocenjevanja, ki povečuje njeno razumevanje temeljnih načel, potrebnih za doseg odličnosti.

Točkovanje procesa samoocenjevanja in ukrepov za izboljšanje (1. in 2. steber)

Zunanji ocenjevalec CAF ima na voljo nekaj splošnih usmeritev. Pri odločanju, ali naj se korak oceni kot na primer sprejemljiv (3. stopnja) ali zadovoljiv (4. stopnja), naj zunanji ocenjevalec CAF kot smernico pri vsakem koraku uporabi delovanje na način PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj). Zunanji ocenjevalec CAF premisli, ali je organizacija uspešno načrtovala, razvijala, preverjala in prilagodila aktivnosti, kakor je bilo smiselno. Pomembna vprašanja so lahko:

- ▶ Ali je prijavitelj uspešno načrtoval korak in vključil ustrezna vprašanja in možnosti?
- ▶ Ali je prijavitelj korak razvijal in izvedel po načrtu? Če ne, ali so bile spremembe pri izvajanju smiselne in utemeljene na trdnih dokazih?
- ▶ Ali je organizacija, če je bilo to ustrezno za ta korak, preverila, ali je izbrani način dela dal pričakovane rezultate?
- ▶ Ali je organizacija prilagodila aktivnosti med procesom ali načrtovanjem tako, da je spremenila pristop na podlagi preverjanj in ugotovljenih spoznanj?

PDCA se ne uporablja kot točkovalno orodje, ampak kot okvir za premislek v zvezi z načrtovanjem in izvajanjem samoocenjevanja ter ukrepov za izboljšanje.

Sheme ocenjevanja vrednot TQM, ki jih izpolni prijavitelj, so za zunanjega ocenjevalca CAF pri točkovanju glavni referenčni okvir. Prva dva stebra (proces samoocenjevanja in načrtovanja izboljšav) se točkujeta v razponu petih korakov in ne z 18 ali 21 temeljnimi aktivnostmi. Zunanji ocenjevalci CAF naj sheme ocenjevanja uporabljajo kot okvir za točkovanje in dajo posameznim aktivnostim oceno ter preverijo, čemu se dodajo ocene glede na stopnjo petih korakov (glej 3. del točkovalnega vodnika).

Točkovanje vrednot TQM (3. steber)

V podporo točkovanju zrelosti organizacije, shema ocenjevanja zagotavlja številne primere, ki navajajo, katere mogoče aktivnosti določajo različne ravni zrelosti (glej 3. del tega točkovalnega vodnika). Primeri so samo smernice, saj lahko okvir in vrsta organizacije vplivata na vrsto in število aktivnosti, primernih za doseg različne ravni zrelosti.

Podrobnejše navedbe o poglobljenosti ocenjevanja in zahtevah za priznanje CAF*, ** ali *** so v prilogi 2.3.

Shema ocenjevanja o vrednotah TQM, ki jo izpolni prijavitelj, je za zunanjega ocenjevalca CAF glavni referenčni okvir ocenjevanja. Pri oblikovanju celovite ocene stopnje zrelosti, ki je bila dosežena pri vseh osmih načelih, zunanji ocenjevalec CAF poleg dokumenta o 3. stebru pregleda še poročilo ali poročila o samoocenjevanju in načrt ali načrte izboljšav. Cilj je odločiti, ali poročila in načrti izboljšav kažejo na to, da so aktivnosti ustrezne ali pa se še razvijajo, kar omogoča presojo, da je bila prva stopnja zrelosti dosežena.

Ocenjevalne lestvice

Imamo ocenjevalne lestvice za samoocenjevanje in ukrepe za izboljšanje (1. in 2. steber).

Samoocenjevanje in izvajanje ukrepov za izboljšanje se ocenjujeta z isto ocenjevalno lestvico s točkami od

1 do 5. Preverja se način samoocenjevanja in kako se je proces izboljšav načrtoval, razvijal, preverjal in prilagajal, pri priznanju odličnosti CAF** in *** pa tudi, kako se je zaključil.

1	Aktivnosti so bile izvedene v zelo omejenem obsegu.
2	Aktivnosti so bile izvedene v omejenem obsegu.
3	Aktivnosti so bile izvedene sprejemljivo.
4	Aktivnosti so bile izvedene učinkovito.
5	Aktivnosti so bile izvedene odlično.

Zunanji ocenjevalec CAF mora oceniti vse korake pri obeh stebrih (od 1. do 5. koraka za priznanje odličnos-

ti CAF* in od 1. do 6. koraka za priznanje odličnosti CAF** in ***).

Ocenjevalne lestvice za vrednote TQM

Ocenjevanje vrednot TQM se nanaša na stopnjo zrelosti, ki jo je dosegla organizacija. Vrednote TQM sestavlja osem načel odličnosti.

Ocenjevalna lestvica ima štiri stopnje:

0	= dosežena ni bila niti začetna stopnja
I	= začetna stopnja
R	= stopnja uresničevanja
M	= stopnja zrelosti

Vrednotenje zrelosti TQM določa stopnjo, do katere je organizaciji uspelo uresničiti vrednote celovitega upravljanja kakovosti.

Zaradi boljšega razumevanja zrelosti TQM v organizaciji je treba preveriti vseh osem načel.

Obseg ocenjevanja načel in potrebne stopnje se pri treh stopnjah priznanja razlikuje, saj višje stopnje priznanja od organizacije-kandidatke za priznanje zahtevajo, da dokaže višjo raven organizacijske zrelosti.

Priznanje odličnosti CAF*: vsa načela bodo ocenjena, dve načeli, ki ju bo izbrala organizacija, pa bosta ocenjena bolj poglobljeno (eno od njiju mora biti usmerjenost k rezultatom ali osredotočenost na od-

jemalca). Za vseh osem načel je najnižja zahtevana stopnja »začetna«.

Priznanje odličnosti CAF:** vsa načela bodo ocenjena, tri načela, ki jih bo izbrala organizacija, pa bodo ocenjena bolj poglobljeno (eno od njiju mora biti usmerjenost k rezultatom ali osredotočenost na odjemalca). Pri vseh osmih načelih mora doseči vsaj stopnjo »I« (začetna stopnja) ali višjo, pri vsaj štirih načelih pa vsaj stopnjo »R« (uresničevanje). Za eno od načel, ki jih je izbrala organizacija, pa je potrebno dokazati napredek v primerjavi s prejšnjo pozitivno oceno, in sicer z višjo stopnjo ocene (na primer iz »začetne« v »uresničevanje« ali iz »uresničevanja« v »zrelost«).

Priznanje odličnosti CAF*:** vsa načela bodo ocenjena, štiri načela, ki jih bo izbrala organizacija, pa bodo ocenjena bolj poglobljeno (vključno z usmerjenostjo k rezultatom in osredotočenostjo na odjemalca). Vsaj pri štirih načelih mora doseči vsaj stopnjo »R« (uresničevanje). Vsaj pri enem načelu mora doseči stopnjo »M« (zrelost). Na stopnji »I« (začetna) lahko ostane največ eno načelo. Za eno od načel, ki jih je izbrala organizacija, pa je potrebno dokazati napredek v primerjavi s prejšnjo pozitivno oceno, in sicer z višjo stopnjo ocene (na primer iz »začetne« v »uresničevanje« ali iz »uresničevanja« v »zrelost«).



Točkovni profili

Točkovni profil za proces samoocenjevanja in izvajanja ukrepov za izboljšanje (1. in 2. steber) se nanaša na:

- ▶ ocenjevanje procesa samoocenjevanja, ki zajema prve tri korake postopka priznavanja odličnosti;
- ▶ ocenjevanje procesa izboljšav (načrtovanje in izvajanje), ki zajema korake od 4. do 6. (4. in 5. za priznanje odličnosti CAF*).

Ocenjevanje, ki ga izvaja zunanji ocenjevalec CAF, temelji na dokazih, zbranih na razgovorih z različnimi skupinami na delovnem mestu, poročilih o samoocenjevanju, načrtu izboljšav in drugih ustreznih dokumentih. Za vsakega od šestih korakov se lahko podeli (skupno) od 1 do 5 točk.

Za pridobitev priznanja veljajo naslednje minimalne zahteve za 2. steber:

- ▶ CAF PRO* – za 1., 2. in 4. korak ocena vsaj 3; za 3. in 5. korak ocena vsaj 4. Za CAF PRO* se 6. koraka ne ocenjuje.
- ▶ CAF PRO** – enake minimalne zahteve kot za CAF PRO* s to razliko, da mora biti 6. korak ocenjen z oceno vsaj 3.
- ▶ CAF PRO*** – enake minimalne zahteve kot za CAF PRO** s to razliko, da mora biti 6. korak ocenjen z oceno vsaj 4.

Najnižja ocena	CAF PRO*	CAF PRO**	CAF PRO***
1. KORAK	3	3	3
2. KORAK	3	3	3
3. KORAK	4	4	4
4. KORAK	3	3	3
5. KORAK	4	4	4
6. KORAK	-	3	4

Zunanji ocenjevalec CAF mora oceniti vse korake.

Zunanji ocenjevalci CAF lahko uporabljajo sheme ocenjevanja kot okvir za točkovanje, tako da dajo posameznim aktivnostim oceno in preverijo, ali aktivno-

sti prispevajo k izboljšanju točkovnega rezultata na stopnji ocenjevanja korakov. Končna odločitev, ali bo organizacija pridobila priznanje, temelji na točkovnem profilu korakov, ne na posameznih aktivnostih (v okviru korakov).

Točkovni profil, ki ne omogoča pridobitev priznanja, je v tabeli označen s sivo barvo.

Točkovni profil za 1. steber	1	2	3	4	5
1. korak: odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje.					
2. korak: organizirajte obveščanje/usposabljanje in pripravite se na samoocenjevanje.					
3. korak: izvedite samoocenjevanje.					
Točkovni profil za 2. steber					
4. korak: na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju oblikujte osnutek načrta izboljšav.					
5. korak: izvajajte načrt izboljšav.					
6. korak: upravljajte projekte izboljšav in pregledujte rezultate (opomba 1).					



Proces samoocenjevanja, 1. steber	1	2	3	4	5
1. KORAK: odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje ter o njem obveščati.					
1.1 Zagotovite jasno odločitev vodstva glede ciljev, pripravite načrt za vodenje projekta (na primer odgovornosti, časovni raspored, viri, usposabljanje, opredelitev ocenjevalne komisije) in obseg (na primer skupina za samoocenjevanje zajema celotno organizacijo ali le dele/enote/oddelke).					
1.2 Imenujte vodjo projekta CAF in določite člane skupine za samoocenjevanje (na podlagi določenih meril, kot so poznavanje organizacije in kompetence) ter opredelite vlogo vodje ali vodij v procesu samoocenjevanja.					
1.3 Opredelite in izvajajte načrt notranje in zunanje komunikacije za vse faze in korake CAF, vključno s poročanjem o napredku pri izvajanju ukrepov/načrta izboljšav, ob sodelovanju ustreznih deležnikov – s posebnim poudarkom na zaposlenih v organizaciji.					
Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 1. korak:					
2. KORAK: organizirajte obveščanje/usposabljanje in pripravite se na samooceno.					
2.1 Za krepitev zavezanosti in lastništva organizirajte obveščanje in usposabljanje za voditelje in vodstveno osebje (visoka in srednja raven), po potrebi pa tudi za zunanje deležnike.					
2.2 Usposablajte člane skupine za samoocenjevanje za model CAF: cilji, vloge, merila, faze, metodologija, določanje prednostnih nalog, načrtovanje ukrepov, izvajanje in uporaba ocenjevalnih lestvic.					
2.3 Pripravite samooceno tako, da skupini za samoocenjevanje zagotovite seznam ustreznih informacij in dokumentov za samooceno CAF.					
Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 2. korak:					
3. KORAK: izvedite samoocenjevanje.					
3.1 Člani samoocenjevalne skupine oblikujejo seznam prednosti, področij za izboljšave in zamisli/predlogov za izboljšave ter točkujejo vsako od podmeril CAF, pri čemer upoštevajo ustrezne podatke, dejstva in dokaze.					
3.2 Zberite prispevke posameznih članov samoocenjevalne skupine in organizirajte sestanek za doseg soglasja, pri čemer zagotovite vse pogoje za njegov uspeh.					
3.3 Izvedite usklajevalni sestanek, dosežite soglasje o prednostih, področjih za izboljšanje, zamislih/predlogih ukrepov za izboljšanje in točkovanju za vsako podmerilo.					
3.4 Pripravite analitično poročilo o samoocenjevanju, ki vsebuje opis faz CAF, izvedbo do samoocenjevanja za vsako podmerilo: prednosti, področja za izboljšanje, zamisli za ukrepe za izboljšanje, ocene, pa tudi splošne ugotovitve o prednostih in področjih za izboljšanje, ter določite prednostna področja za izboljšanje.					
3.5 Predložite končno poročilo o samoocenjevanju vodstvu organizacije in zagotovite, da bo sprejeto.					
Proces samoocenjevanja – skupno število točk – 3. korak					
4. KORAK: na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju oblikujte osnutek načrta izboljšav.					
4.1 Zberite in natančno opredelite vse predloge ukrepov za izboljšanje, vključno z zamislimi, izraženimi med SO.					
4.2 Prednostno razvrstite ukrepe za izboljšanje ob upoštevanju strateških ciljev organizacije, vpliva na deležnike, notranjega vpliva, zahtevnosti izvedbe in potrebnih virov.					
4.3 Pripravite akcijski načrt (ki obravnava vsaj dva prednostna projekta) s splošnimi cilji, odgovornostmi, dodelitvijo nalog in načrtom izboljšav poteka projekta.					
4.4 Od vodstva pridobite odobritev načrta izboljšav in ga vključite v običajni proces strateškega načrtovanja.					
Opredelitev načrta izboljšav – skupno število točk – 4. korak					



Proces samoocenjevanja, 1. steber	1	2	3	4	5
5. KORAK: opredelite, izvajajte in spremljajte ukrepe za izboljšanje.					
5.1 Opredelite lastništvo celotnega načrta izboljšav in ukrepov za izboljšanje v okviru participativnega načina dela.					
5.2 Opredelite podrobne ukrepe za izboljšanje in cilje ter določite načine za merjenje in ocenjevanje uspešnosti ukrepov in rezultatov.					
5.3 Izvajajte in spremljajte načrt izboljšav in ukrepe za izboljšanje v skladu z delovanjem na način PDCA, vključite zaposlene in ustrezne deležnike.					
Načrt izboljšav – skupno število točk – 5. korak					
6. KORAK: upravljajte projekte za izboljšanje in pregledujte rezultate.					
6.1 Redno spremljajte izvajanje načrta in ukrepov (do konca projektov) v skladu s časovnico .					
6.2 Dosežite rezultate v skladu s cilji					
6.3 Opravite končni pregled projekta, da izkoristite pridobljene izkušnje.					
Upravljanje in pregled procesa izboljšav – skupno število točk – 6. korak					



Točkovalni profil vrednot TQM (3. steber)

Ti točkovalni profili se nanašajo na ocenjevanje zrelosti organizacije po TQM vrednotah s preverjanjem stopnje zrelosti, ki jo je dosegla. Ocenjevanje zrelosti glede na vrednote TQM temelji na osmih načelih odličnosti (razširjen obseg odličnosti).

Preverja se vseh osem načel. Poglobljenost in pravila za ocenjevanje načel TQM za različne stopnje priznanja so opisani v prilogi 2.3.

Pri vseh osmih načelih odličnosti se dodelijo točke, ki pomenijo stopnjo zrelosti TQM. Zahteve za pridobitev priznanja so navedene v prilogi 1.

Ocenjevanje zunanjega ocenjevalca CAF temelji na dokazih, zbranih na razgovorih z različnimi skupinami na delovnem mestu, iz notranje dokumentacije ter doseženih in merljivih rezultatov.

Za podporo samoocenjevanju in pregledu osmih načel odličnosti, ki ga opravi zunanji ocenjevalec CAF, so bili v shemo ocenjevanja vključeni primeri, ki opisujejo vsako stopnjo osmih načel. Primeri naj se obravnavajo kot smernice za zunanjega ocenjevalca CAF pri preverjanju osmih načel. Za podrobnejši opis načel si oglejte »Shemo ocenjevanja za 3. steber« v prilogi 2.3.

Točkovalni profil za načela TQM	Stopnja zrelosti			
	0 Ni dokazov	I Začetna	R Uresničevanje	M Zrelost
1. Usmerjenost k rezultatom in učinkom				
2. Osredotočenost na državljana/odjemalca				
3. Voditeljstvo				
4. Procesni pristop				
5. Sodelovanje zaposlenih				
6. Spremembe in inovacije				
7. Razvijanje partnerstev				
8. Družbena odgovornost				
Skupaj (za vsako stopnjo zrelosti)				
Napredek od prejšnjega ocenjevanja	Načelo, ki ga izbere organizacija:			
	Izkazan napredek: ☐ DA ☐ NE		od:	do:



Priloga 4: Vzorec poročila o priznanju odličnosti CAF⁴



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE
IN JAVNO UPRAVO

DIREKTORAT ZA POLITIČNI SISTEM
IN DEBIROKRATIZACIJO
Štefanova 2, 1000 Ljubljana

CAFPRO

KONČNO POROČILO o priznanju odličnosti CAF

[Stopnja priznanja]

za organizacijo:

[Naziv organizacije]

Zunanji ocenjevalci v postopku CAF PRO [Leto]:

Ime in priimek

Ime in priimek

Ime in priimek

(Prostor za e-podpis)

(Prostor za e-podpis)

(Prostor za e-podpis)

[Datum]

[Priporočljivo: logotipa nacionalnega organizatorja in organizatorja CAF, oba v isti velikosti]

⁴ Vzorec je priporočilo. Nacionalni organizatorji imajo pravico ustrezno nadgraditi vzorec.



Poročilo

Ime organizacije:

Naslov:

Oseba za stike:

Telefon:

Spletna stran:

E-pošta:

Ocenjevalno obdobje:

Obisk pri prijavitelju:

Prijava za priznanje CAF: [* , ** , ***]

Predlog za podelitev priznanja CAF: [* , ** , ***]

Datum:

Skupina zunanjih ocenjevalcev CAF:

1. poglavje: Splošne pripombe

Pregled glavnih ugotovitev

[Priložite pol strani opisa glavnih tem v poročilu.]

Ključne prednosti

[Vpišite 3 ali 4 ugotovitve o bistvenih prednostih.]

Ključna področja za izboljšanje

[Vpišite 3 ali 4 ugotovitve o bistvenih področjih za izboljšanje.]

Ključna priporočila

[Napišite pol strani do eno stran o glavnih priporočilih.]

Prijava za stopnjo priznanja CAF:

Predlog ocenjevalne skupine:

Priznanje CAF PRO* se organizaciji podeli. | Priznanje CAF PRO* se organizaciji ne podeli.

Priznanje CAF PRO** se organizaciji podeli. | Priznanje CAF PRO** se organizaciji ne podeli.

Priznanje CAF PRO*** se organizaciji podeli. | Priznanje CAF PRO*** se organizaciji ne podeli.



2. poglavje: Povratne informacije o procesu samoocenjevanja

Splošne ugotovitve o procesu samoocenjevanja:

1. korak: odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje ter o njem obveščati.

Prednosti • [vstavite prednosti]

Področja za izboljšave • [vstavite področja za izboljšave]

Aktivnosti so bile izvedene: ☐ zelo omejeno ☐ omejeno ☐ sprejemljivo ☐ učinkovito ☐ odlično

2. korak: organizirajte obveščanje/usposabljanje in pripravite se na samooceno

Prednosti • [vstavite prednosti]

Področja za izboljšave • [vstavite področja za izboljšave]

Aktivnosti so bile izvedene: ☐ zelo omejeno ☐ omejeno ☐ sprejemljivo ☐ učinkovito ☐ odlično

3. korak: izvajajte samoocenjevanje

Prednosti • [vstavite prednosti]

Področja za izboljšave • [vstavite področja za izboljšave]

Aktivnosti so bile izvedene: ☐ zelo omejeno ☐ omejeno ☐ sprejemljivo ☐ učinkovito ☐ odlično

4. korak: na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju oblikujte osnutek načrta izboljšav

Prednosti • [vstavite prednosti]

Področja za izboljšave • [vstavite področja za izboljšave]

Aktivnosti so bile izvedene: ☐ zelo omejeno ☐ omejeno ☐ sprejemljivo ☐ učinkovito ☐ odlično

5. korak: opredelite, izvajajte in spremljajte ukrepe za izboljšanje

Prednosti • [vstavite prednosti]

Področja za izboljšave • [vstavite področja za izboljšave]

Aktivnosti so bile izvedene: ☐ zelo omejeno ☐ omejeno ☐ sprejemljivo ☐ učinkovito ☐ odlično

6. korak: upravljajte projekte izboljšav in pregledujte rezultate

Prednosti • [vstavite prednosti]

Področja za izboljšave • [vstavite področja za izboljšave]

Aktivnosti so bile izvedene: ☐ zelo omejeno ☐ omejeno ☐ sprejemljivo ☐ učinkovito ☐ odlično



3. poglavje: Povratne informacije o vrednotah TQM

Pripombe k ocenjenim vrednotam TQM v skladu z zahtevano stopnjo CER:

[vstavite izbrana načela odličnosti]

Prednosti • [vstavite 2–4 prednosti]

Področja za izboljšave • [vstavite 2–4 področja za izboljšave]

Organizacija: ☐ ni dosegla začetne stopnje ☐ je dosegla začetno stopnjo ☐ je dosegla stopnjo uresničevanja ☐ je dosegla stopnjo zrelosti

Pripombe o napredku od prejšnjih ocen (pomembno za CAF PRO**, CAF PRO***)

4. poglavje: Profil točkovanja

Točkovalni profil za 1. steber

	1	2	3	4	5
1. korak: odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje.					
2. korak: organizirajte obveščanje/usposabljanje in pripravite se na samoocenjevanje.					
3. korak: izvedite samoocenjevanje.					

Točkovalni profil za 2. steber

	1	2	3	4	5
4. korak: na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju oblikujte osnutek načrta izboljšav.					
5. korak: izvajajte načrt izboljšav.					
6. korak: upravljajte proces in pregledujte rezultate.					



Točkovalni profil za načela TQM	Stopnja zrelosti			
	0 Ni dokazov	I Začetna	R Uresničevanje	M Zrelost
1. Usmerjenost k rezultatom in učinkom				
2. Osredotočenost na državljana/odjemalca				
3. Voditeljstvo				
4. Procesni pristop				
5. Sodelovanje zaposlenih				
6. Spremembe in inovacije				
7. Razvijanje partnerstev				
8. Družbena odgovornost				
Skupaj (za vsako stopnjo zrelosti)				
Napredek od prejšnjega ocenjevanja	Načelo, ki ga izbere organizacija:			
	Izkazan napredek: ☐ DA ☐ NE		od:	do:

Splošne pripombe/ugotovitve/razmisleki o vrednotah TQM, ki se uporabljajo v organizaciji



Priloga 5: Obrazec za prijavitelja

Kontaktne podatke prijavitelja

Ime organizacije:

Naslov:

Oseba za stike:

Telefon:

E-pošta:

Datum:

Spletna stran:

Organizacija se prijavlja za: ☐ CAF PRO* ☐ CAF PRO** ☐ CAF PRO***

Prejšnja priznanja CAF: ☐ Da ☐ Ne

Organizacija (ali oddelek) je vpisan v register kot uporabnik CAF v evropsko/nacionalno spletno zbirko podatkov uporabnikov CAF: ☐ Da ☐ Ne

CAF je bil uveden v organizacijo kot celoto: ☐ Da
☐ Ne, CAF je bil uveden v delu organizacije, tj.:

Načrt/ukrepi za izboljšanje CAF je/so bil/bili napisan/i in poslan/i vodstvu organizacije dne:

Navedite datum:

Podpis odgovorne osebe v organizaciji (na primer generalnega direktorja)

Ime:

Naziv:

Kraj:

Datum:

Podpis:

S podpisom potrjujete, da so podatki pravilni in da se strinjate s pogoji za prijavo.

Prosimo, pošljite prijavo na: [Naslov nacionalnega organizatorja CAF ali evropskega centra za vire CAF]

Ministrstvo za notranje zadeve in javno upravo
Tržaška cesta 21
1000 Ljubljana

European CAF Resource Centre
P. O. Box 1229
6201 BE Maastricht, Nizozemska
6211 HE Maastricht
<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>



Priloga 6: Primer priznanja odličnosti CAF



Priloga 7: Pregled glavnih sprememb med CAF EPI in CAF PRO

PREGLED GLAVNIH TERMINOLOŠKIH SPREMEMB CAF EPI (PEF) IN CAF PRO (CER)

Stari (CAF EPI/PEF)	Novi (CAF PRO/CER)
Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije (uporabnikom CAF)	Postopek priznavanja odličnosti CAF PRO (PER)
Naziv Uspešen uporabnik CAF (CAF ECU)	Priznanje odličnosti CAF (CER)
Uspešen uporabnik CAF (ECU)	Uporabnik CAF Priznanje odličnosti CAF PRO (CER) in v skladu s tem: CAF PRO (CER)* CAF PRO (CER)** CAF PRO (CER)***
Vprašalnik/i	Shema ocenjevanja

PREGLED GLAVNIH SPREMEMB V VPRAŠALNIKIH (PO NOVM: *SHEMAH OCENJEVANJA*) IN USTREZNIH KORAKOV

Stari (CAF EPI/PEF)	Novi (CAF PRO/CER)
9 korakov, 35 aktivnosti v 1. in 2. stebru	6 korakov, 21 aktivnosti v 1. in 2. stebru
1. STEBER – SHEMA OCENJEVANJA	
1. do 6. korak Skupaj 22 aktivnosti	1. do 3. korak Skupaj 11 aktivnosti
2. STEBER – SHEMA OCENJEVANJA	
7. do 9. korak Skupaj 13 aktivnosti	4. do 6. korak Skupaj 10 aktivnosti
3. STEBER – SHEMA OCENJEVANJA	
8 načel odličnosti	8 načel odličnosti Rahla prilagoditev/posodobitev na podlagi vidikov TQM (npr. ComPAct, cilji trajnostnega razvoja (SGD), dobro upravljanje

POSTOPKOVNE SPREMEMBE PRI PRIJAVI ZA CAF EPI IN ZA CAF PRO

Stari (CAF EPI/PEF)	Novi (CAF PRO/CER)
Vlogo je treba vložiti najmanj šest mesecev in največ dvanajst mesecev po pripravi poročila o samoocenjevanju CAF.	Vlogo je treba vložiti najmanj šest mesecev in največ dvanajst mesecev po pripravi načrta za izboljšanje CAF.

BELEŽKE

**BELEŽKE**

CAF je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo v državah članicah EU. CAF je skupni model TQM, ki ga organizacije javnega sektorja uporabljajo kot pripomoček pri uporabi načinov in tehnik za obvladovanje kakovosti v javni upravi. Ponuja splošen, učinkovit in zlahka uporaben okvir, primeren za samoocenjevanje organizacij javnega sektorja in njihovega razvoja na poti k odličnosti!

Evropski center za vire CAF v sodelovanju z državnimi centri CAF

Evropski inštitut za javno upravo
P. O. Box 1229
6201 BE Maastricht, Nizozemska
Tel: + 31 43 32 96317
Fax.: + 386 (0) 15876 554
E-pošta: caf@eipa.eu
<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

caf *Izboljšujemo in skupaj
napredujemo*

kakovost@gov.si

ISBN 978-9616797801



9 789616 797801