REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

caf 2020

Priročnik za uporabo modela CAF 2020

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD

EIPA

EUPAN
european public administration network

Naslov:	Priročnik za uporabo modela CAF 2020
Naslov izvirnika:	CAF 2020- The European model for improving organisations through self-assessment, European CAF Resource Centre EIPA, Maastricht 2020
Prevod:	Polona Glavan, Generalni sekretariat Vlade RS
Založilo:	Ministrstvo za javno upravo, 2020
Naklada:	1000 izvodov
Oblikovanje in tisk:	Studio Mi, Ljubljana

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

35:005.6(035)

CAF 2020 : priročnik za uporabo modela CAF 2020 / [prevod Polona Glavan]. - Ljubljana : Ministrstvo za javno upravo, 2020

Prevod dela: CAF 2020 : the European model for improving organisations through self-assessment
ISBN 978-961-6651-20-2
COBISS.SI-ID 23994883

Priročnik za uporabo modela CAF 2020

N
20
40
60
80
E
100
120
140
160
S
200
220
240
260
W
280
300
320
340
NE
E
SE
S
SW
W
NW

Kazalo

1. Splošni uvod **8**

Vsebina modela CAF 8
Kako uporabljati model CAF 13
Kako pridobiti podporo pri uporabi CAF 2020 14

2. Ocenjevalni okvir **15**

Merila za dejavnike 16
1. merilo - VODITELJSTVO **17**
OCENJEVANJE 18
2. merilo - STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE **22**
OCENJEVANJE 23
3. merilo - ZAPOSLENI **27**
OCENJEVANJE 28
4. merilo - PARTNERSTVA IN VIRI **31**
OCENJEVANJE 32
5. merilo - PROCESI **38**
OCENJEVANJE 39
Merila rezultatov 42
6. merilo - REZULTATI - DRŽAVLJANI/ODJEMALCI **42**
OCENJEVANJE 43
7. merilo - REZULTATI - ZAPOSLENI **45**
OCENJEVANJE 46
8. merilo - REZULTATI - DRUŽBENA ODGOVORNOST **48**
OCENJEVANJE 49
9. merilo - REZULTATI - KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA **51**
OCENJEVANJE 52

3. Kako ocenjevati **54**

Ocenjevalne lestvice 54
1. Enostavno točkovanje CAF 54
2. Podrobno točkovanje po modelu CAF 56

4. Smernice za izboljševanje organizacij z uporabo CAF **61**

1. faza: zagon procesa CAF 62
2. faza: proces samoocenjevanja 65
3. faza: načrt izboljšav/prednostno razvrščanje 69

5. Zagotavljanje zunanje (eksterne) povratne informacije – CAF EPI **72**

6. Izrazje in opredelitev pojmov **74**

7. Priloge **87**

Priloga 1: Sestava CAF 2013 v primerjavi s CAF 2020 87
Priloga 2: Primer obrazca za samooceno (eno podmerilo) 88

Zahvale **92**

Evropska mreža javnih uprav (EUPAN) je neformalna mreža generalnih direktorjev, pristojnih za javno upravo v državah članicah Evropske unije in Evropske komisije (EK) ter državah opazovalkah. Člani mreže sodelujejo z namenom zagotavljanja visoko kakovostnih javnih storitev in javnih uprav v Evropi.

EUPAN ima pomembno vlogo pri izzivih javne uprave na državni in evropski ravni, saj je sodobna in skrbi za izmenjavo znanja. Skupni ocenjevalni okvir (CAF) je najvidnejši izdelek te mreže, ki jasno vpliva na način ocenjevanja in izboljševanja kakovosti javnih uprav v Evropi. Ker so model začeli uporabljati tudi zunaj Evrope, je njegov učinek še širši. Leta 2019 beležimo v evropskih in neevropskih državah skupno okrog 4.100 registriranih uporabnikov CAF.

Novi CAF 2020 je peta različica modela. Temelji na preverjenem modelu CAF, ki ga uporabljamo od leta 2000. CAF je prvo orodje, ki ga je razvil javni sektor za upravljanje kakovosti v Evropi, in je zato posebej prilagojeno javnemu sektorju. Je splošen, preprost, dostopen in preprosto uporaben model za vse organizacije javnega sektorja. Obravnava vse vidike organizacijske odličnosti in je gonilo nenehnega razvoja. Model CAF smo pregledali in izpopolnili, da bi bolj ustrezal razvoju in spremembam v javni upravi in družbi. Posodobitve v različici CAF 2020 se večinoma nanašajo na digitalizacijo, prilagodljivost, trajnost in raznolikost.

Nova različica je rezultat intenzivnega sodelovanja med nacionalnimi CAF koordinatorji v državah članicah Evropske unije. Osnovna skupina se je lotila glavne naloge: spremembe CAF. Ob tej priložnosti se zahvaljujemo predvsem Avstriji, Belgiji, Finski, Italiji, Poljski in Portugalski, ob podpori Evropskega centra za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo (EIPA). Postopek je bil deležen velike spodbude tudi med predsedovanjem Estonije, Bolgarije in Romunije Svetu EU.

Kakovost javne uprave in njenih storitev navsezadnje ocenjujemo po vplivu na kakovost življenja ljudi. Namen modela CAF je voditi javne organizacije pri doseganju najboljših mogočih rezultatov.

Model CAF soustvarja aktivna skupnost. Medtem ko je naloga nacionalnih CAF koordinatorjev ohranjanje močnega in posodobljenega modela, pa konkretne učinke uporabe modela v organizacijah ustvarja širša mreža uporabnikov. Strokovno znanje in izkušnje si izmenjujejo na evropskih dogodkih za uporabnike CAF in ob drugih priložnostnih srečanjih »prijateljev CAF«. Na tisoče organizacij je že prevzelo model in dokazalo, da deluje; na evropskih dogodkih se zbere po več sto ljudi. S to posodobljeno različico CAF 2020 prisrčno vabimo vse, da se pridružijo skupnosti CAF!

Sekretariat EUPAN 5* november 2019

(Finska, Hrvaška, Nemčija, Romunija, Evropska komisija)

*Sekretariat EUPAN 5 deluje po sistemu rotacije vsakič pa ga tvorijo predsedujoča država; država, ki je predsedovala pred njo; državi, ki bosta predsedovali naslednji, in Evropska komisija.

1 Splošni uvod

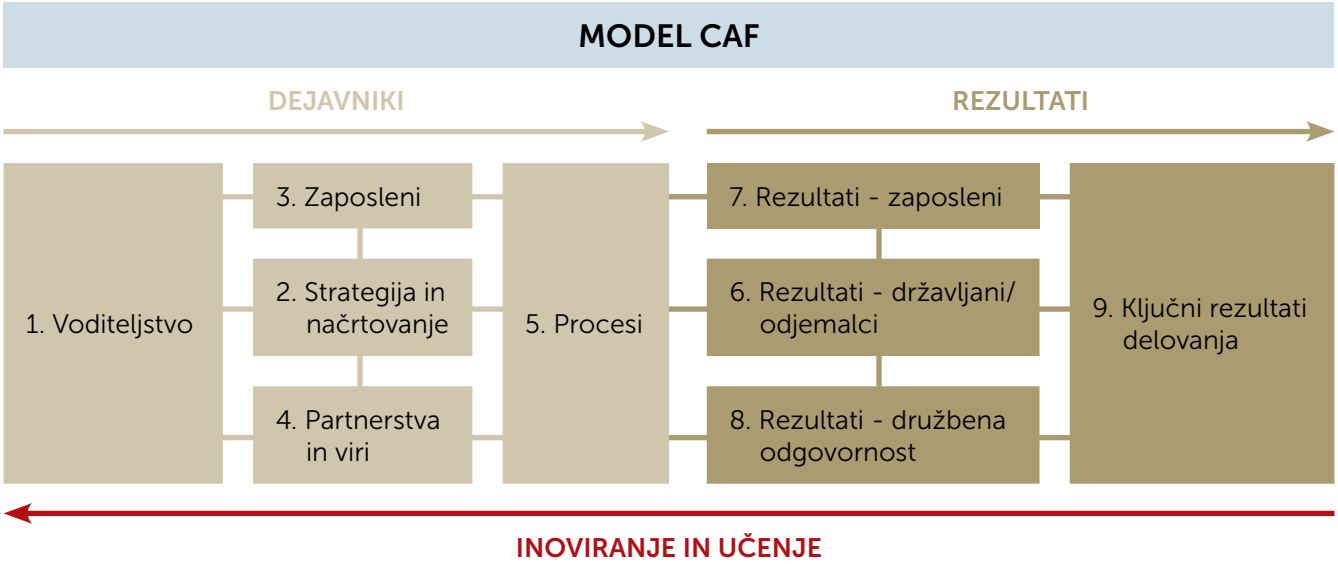
Vsebina modela CAF

OPREDELITEV

Skupni ocenjevalni okvir (CAF) je model za celovito upravljanje kakovosti, namenjen samoocenjevanju v javnem sektorju, v katerem se je tudi razvil. Model CAF je brezplačen in javno dostopen, organizacijam v javnem sektorju pa pomaga izboljševati delovanje. Namenjen je uporabi v vseh delih javnega sektorja, uporaben pa na državni oziroma zvezni, regionalni in lokalni ravni. Čeprav se je CAF razvil v evropskem okolju, ga lahko uporablja katera koli javna organizacija povsod po svetu.

CAF spada v družino modelov za celovito upravljanje kakovosti (TQM), zgleduje pa se po modelu odličnosti Evropskega sklada za upravljanje kakovosti (EFQM®). Je model za upravljanje delovanja, nekakšen kompas, ki vodstvu podjetja pomaga najti poti do odličnosti. Z grafičnimi prikazi razlaga vzročno-posledično povezanost organizacijskih dejavnikov in rezultatov delovanja.

CAF je zasnovan na domnevi, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/strank, zaposlenih in družbe dosežejo s strategijo vodenja ter načrtovanjem, s pomočjo zaposlenih, prek partnerstev, virov in procesov. Organizacijo hkrati obravnava z različnih vidikov: to je celovito analiziranje delovanja.



Zgradba z devetimi polji opredeljuje glavne vidike, ki jih moramo upoštevati pri vsaki analizi organizacije.

Merila od 1 do 5 (dejavniki) se nanašajo na prakse upravljanja v organizaciji. Ti določajo, kaj organizacija dela in kako se loteva nalog, da bi dosegla želene rezultate. V merilih od 6 do 9 se rezultati, doseženi na področju državljanov/odjemalcev, ljudi in družbene odgovornosti, ter ključni rezultati delovanja merijo z merili zaznavanja in delovanja.

Vsako merilo se naprej razčleni v seznam podmeril. Z 28 podmerili so opredeljene glavne prvine, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju organizacije. Ponazorjene so s primeri, ki podrobneje razlagajo vsebino podmeril in predlagajo mogoča področja obravnave z namenom raziskati, kako organizacija izpolnjuje zahteve, izražene v podmerilih.

Ti primeri ponazarjajo dobre prakse iz vse Evrope. Čeprav vsi niso pomembni za vsako organizacijo, jim lahko med samoocenjevanjem namenimo določeno pozornost. Povezovanje ugotovitev iz ocenjevanja meril za dejavnike in rezultate v upravljavsko prakso, vzpostavlja krog nenehnega inoviranja in učenja, ki spremlja organizacije na poti k odličnosti.

Brez spreminjanja strukture modela, zgolj s prilagajanjem primerov in jezika, so bile določene sektorske različice modela, zaradi katerih je uporaba modela CAF v vsaki organizaciji lažja in učinkovitejša. Evropska različica »CAF na področju izobraževanja« obstaja od leta 2013, na državni ravni pa so se razvili mnogi drugi sektorji (npr. za organizacije s področja pravosodja, univerze, občine).

NAMEN IN PREDNOSTI

CAF ima vlogo usmerjevalca v celovitem procesu izboljšav v organizaciji.

Cilj so boljše storitve za državljane, saj se z uporabo modela CAF izboljša kakovost storitev za stranke, s tem pa zadovoljstvo državljanov.

Javni sektor podpira pri:
1. uvajanju kulture odličnosti;
2. postopnem izvajanju logike kroga PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT – načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj);
3. izvajanju procesa samoocenjevanja za celostno preverjanje organizacije;
4. postavljanju diagnoze, ki prikaže prednosti in področja za izboljšanje, s tem pa pomaga določiti ukrepe za izboljšanje.

Poleg tega mnogi uporabniki prepoznavajo naslednje prednosti CAF:

PRILAGOJENOST JAVNEMU SEKTORJU	Evropski model upravljanja kakovosti, razvit v javni upravi za organizacije v javnem sektorju.
SKUPNI JEZIK	Zaposlenim in vodstvu omogoča tvorno razpravljanje o organizacijskih vprašanjih. Spodbuja dialog in primerjalno učenje med organizacijami javnega sektorja.
VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH	Proces samoocenjevanja je temelj za sistematično vključevanje zaposlenih v izboljševanje organizacije.
IZBOLJŠAVE, TEMELJEČE NA DOKAZIH	Organizacije javnega sektorja spodbuja k zbiranju ter učinkoviti rabi informacij in podatkov.
BREZ ZUNANJIH STROŠKOV	CAF je na voljo brezplačno, njegovo uporabo pa spodbujata Evropski center za vire CAF (EIPA CAF Resource Centre) in mreža nacionalnih CAF koordinatorjev.
ZUNANJA POVRATNA INFORMACIJA CAF EPI	Mreža CAF je leta 2009 razvila skupni postopek za zagotavljanje zunanje povratne informacije (CAF EPI) s priporočili zunanjih ocenjevalcev za namen nadaljnjega razvoja organizacije in pridobitve priznanja uspešnega uporabnika CAF.

Poleg tega so v evropski model CAF 2020 vključeni spoznanja in rezultati teh dokumentov in ustanov:

- Toolbox – Quality of Public Administration, European Commission, 2018) (Komplet pripomočkov – kakovost javne uprave, Evropska komisija 2018) Embracing Innovation in Governments Global Trends, OECD 2018 OECD Declaration on Public Sector Innovation, 2019 (Deklaracija OECD o inovacijah v javnem sektorju, 2019)
- The Principles of Public Administration, SIGMA OECD, 2019 EPSA – European Public Sector Award, EIPA
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OECD

NAČELA ODLIČNOSTI

CAF kot orodje celovitega upravljanja kakovosti sprejema temeljne koncepte odličnosti, kot jih je prva opredelila Evropska fundacija za upravljanje kakovosti. CAF jih prenaša v javni sektor s ciljem izboljšanja delovanja javnih organizacij na tej podlagi. Po izvajanju teh konceptov se organizacija, usmerjena h kulturi kakovosti izvajanja, razlikuje od tradicionalne birokratske javne organizacije.

Jedro modela CAF je samoocenjevanje organizacije, ki je hkrati izhodišče celostnega procesa izboljšanja. Čeprav CAF poudarja predvsem ovrednotenje delovanja in upravljanja, ki omogoča izboljšave, je njegov končni cilj prispevati k dobremu upravljanju. Dobro upravljanje se začne s skupnimi načeli oziroma vrednotami, ki jih je treba med ocenjevanjem upoštevati. Opredelitve in izrazje, povezano z vrednotami, se po organizacijah razlikujejo, čeprav se obravnavajo enake teme, vendar pa je skupni evropski okvir pomembno priporočilo za uporabnike CAF, saj upošteva skupne vrednote in načela javnega sektorja.

1. načelo: Usmerjenost k rezultatom

Organizacija je usmerjena k rezultatom. Glede na zastavljene cilje morajo doseženi rezultati zadovoljiti vse deležnike organizacije (organe oblasti, državljane/odjemalce, partnerje in zaposlene v organizaciji).

2. načelo: Osredotočenost na državljana/odjemalca

Organizacija se osredotoča na zdajšnje in morebitne prihodnje potrebe državljanov/odjemalcev. Vključuje jih v razvoj proizvodov in storitev ter v izboljšave svojega delovanja.

3. načelo: Voditeljstvo in stanovitnost namena

To načelo združuje vizionarsko in navdihujoče vodenje z vztrajanjem pri namenu v spreminjajočem se okolju. Vodje oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu, vizijo in vrednote ter ustvarijo in vzdržujejo notranje okolje, v katero se zaposleni lahko polno vključujejo pri doseganju ciljev organizacije.

4. načelo: Vodenje na podlagi procesov in dejstev

To načelo organizacijo usmerja z vidika učinkovitejšega doseganja rezultatov takrat, ko se viri in dejavnosti upravljajo kot proces ter se odločitve sprejemajo na podlagi analize podatkov in informacij.

5. načelo: Razvoj in vključenost zaposlenih

Zaposleni na vseh ravneh pomenijo bistvo organizacije in njihovo polno vključevanje jim omogoča, da svoje zmožnosti uporabijo v korist organizacije. Prispevek zaposlenih je treba kar najbolj povečati s pomočjo njihovega razvoja in vključevanja ter ustvarjanja delovnega okolja skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti, usposobljenosti, priznanja.

6. načelo: Nenehno učenje, inoviranje in izboljševanje

Odličnost pomeni nenehen izziv za že vzpostavljeno stanje ter vpliva na spremembe s stalnim učenjem, ki zagotavlja ustvarjanje priložnosti za inoviranje in izboljševanje. Zato mora biti nenehno izboljševanje stalni cilj organizacije.

7. načelo: Razvijanje partnerstev

Organizacije v javnem sektorju za doseganje svojih ciljev potrebujejo druge, zato morajo razvijati in ohranjati partnerstva, ki prispevajo dodano vrednost. Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni, zato obojestransko koristna partnerstva povečujejo zmožnost obeh strani pri ustvarjanju vrednosti.

8. načelo: Družbena odgovornost

Organizacije v javnem sektorju morajo prevzemati nase družbeno odgovornost, spoštovati ekološko vzdržni razvoj ter si prizadevati za izpolnitev glavnih pričakovanj in zahtev lokalne in globalne skupnosti.

Ta načela odličnosti so vgrajena v strukturo modela CAF, stalno izboljševanje devetih meril pa bo organizacijo pripeljalo na višjo stopnjo zrelosti. Za vsako načelo so razdelane štiri stopnje zrelosti, tako da se organizaciji lahko ustrezno ponazori njeno napredovanje k odličnosti.

KAJ JE NOVEGA V CAF 2020

Zaradi dokazane učinkovitosti nismo spreminjali osmih načel odličnosti, na katerih temelji samoocenjevanje. Model CAF še vedno sestavlja devet meril in 28 podmeril, nekatera podmerila pa so bila zaradi lažjega razumevanja preoblikovana.

Uporabnikom predhodnih različic modela CAF se ne bo težko znajti v novi različici, saj je le nekoliko posodobljena. CAF 2020 bolj poudarja **digitalizacijo** ter pozornost namenja učinkoviti odzivnosti **(agilnosti), trajnosti** in **raznolikost**i glede povezanosti operativne in strateške ravni za podporo pri **izvajanju reform.**

Velike spremembe smo uvedli na ravni primerov, ki smo jih pregledali, skrajšali njihove opise in zmanjšali njihovo število. Ustrezno smo posodobili tudi slovar. V prilogi je preglednica, ki vsebuje primerjavo različic CAF 2013 in CAF 2020.

Organizacije lahko poljubno prilagajajo uporabo modela glede na svoje značilne potrebe in okoliščine. Vendar pa močno priporočamo model z devetimi merili in 28 podmerili kot tudi oblikovanje ocenjevalnih skupin ter izvedbo procesa samoocenitve ob upoštevanju navedenih smernic.

Kako uporabljati model CAF

POSTOPEK SAMOOCENJEVANJA IN IZBOLJŠEVANJA

Izvajanje CAF poteka v treh fazah.

1. faza: zagon procesa CAF
Odločitev za uporabo modela CAF je izhodišče za proces celovitega izboljšanja in sprememb v organizaciji. To je treba imeti v mislih že od začetka, zanjo pa so potrebne jasno določene naloge, zavezanost in odločenost vodstva za uporabo CAF ter vključenost zaposlenih.

2. faza: samoocenjevanje CAF
Samoocenjevanje organizacije skupaj izvajajo zaposleni in vodstvo na podlagi meril z namenom ugotavljanja prednosti in področij za izboljšavo. Glavni rezultat te faze je poleg ovrednotenja nabor idej za nadaljnji razvoj organizacije. Pričakovani rezultat je poročilo o samooceni.

3. faza: načrt izboljšav CAF
Na podlagi idej za izboljšave, razvitih v drugi fazi, se sestavi načrt izboljšav CAF, ki podrobno določa izvajanje idej za izboljšanje. V njem se posamezni ukrepi prednostno razvrstijo, opremijo s časovnimi načrti in nalogami, dodelijo pa se jim tudi potrebna sredstva.

Načrt izboljšav CAF je treba izvesti v dveh letih. Po tem se lahko začne nov proces samoocenjevanja CAF. Ta zanka zagotavlja nenehno uvajanje in uresničevanje izboljšav v organizaciji.
Celotni proces podpirajo smernice, ki obsegajo desetstopenjski načrt izvajanja.

POSTOPEK ZAGOTAVLJANJA ZUNANJE POVRATNE INFORMACIJE CAF EPI

Da bi organizacije v javnem sektorju, ki uporabljajo CAF, lahko prepoznale učinke svojih prizadevanj, jim model omogoča sodelovanje v postopku zagotavljanja zunanje povratne informacije (CAF EPI), z namenom nadaljnje podpore uporabniku CAF na poti h kakovosti.

V šestih do dvanajstih mesecih po odobritvi poročila o samoocenjevanju lahko organizacija uporabi ta postopek za pridobitev evropskega naziva »uspešen uporabnik CAF«. Ob pozitivni oceni zunanjih ocenjevalcev CAF EPI naziv »uspešen uporabnik CAF« potrjuje, da je bil CAF ustrezno uporabljen, organizacija pa je začela v svojo organizacijsko kulturo uvajati načela odličnosti.

Za dodelitev naziva »uspešen uporabnik CAF« so odgovorne države članice, ki postopek izvajajo. Organizacije, ki želijo zaprositi za ta naziv, se morajo najprej pozanimati o možnostih v svoji državi.

Kako pridobiti podporo pri uporabi CAF 2020

Leta 2001 sta bila na podlagi sklepa generalnih direktorjev, pristojnih za javno upravo, ustanovljena Evropski center za vire CAF (EIPA CAF Resource Centre) in mreža nacionalnih CAF koordinatorjev. Mreža CAF je na evropski ravni odgovorna za razvoj in nadaljnje spremljanje modela. Redno razpravlja o novih oblikah in strategijah za spodbujanje uporabe CAF. Vsaki dve leti organizira evropski posvet za uporabnike CAF, na katerem strokovnjaki in uporabniki iz različnih držav razpravljajo o dobrih praksah in si izmenjujejo zamisli.

Nacionalni CAF koordinatorji v državah članicah razvijajo ustrezne pobude za spodbujanje in podporo uporabi modela v svojih državah. Dejavnosti segajo od ustanavljanja pristojnih državnih institucij za uvajanje modela CAF do spletnih strani s posebej namenjenimi vsebinami ter organiziranja konferenc o kakovosti. Pogosti so skupni projekti CAF, največkrat financirani z evropskimi sredstvi, v katere sta vključeni najmanj dve evropski državi ali državi kandidatki (zlasti dejavnosti medinstitucionalnega sodelovanja in TAIEX), pa tudi države z drugih celin.

Evropski center za vire CAF (EIPA CAF Resource Centre) ima sedež pri Evropskem inštitutu za javno upravo (EIPA) v Maastrichtu (NL), zadolžen je za podporo uporabi modela CAF v Evropi. Njegove glavne naloge so priprava strokovnih vsebin, usklajevanje sestankov mreže nacionalnih CAF koordinatorjev, izvajanje usposabljanj in raziskav o uporabi modela CAF, upravljanje spletne strani CAF www.eipa.eu/caf z vsemi ustreznimi informacijami o uporabnikih CAF in nacionalnih CAF koordinatorjev ter vse z njimi povezane objave (poročila o anketah in glasila).

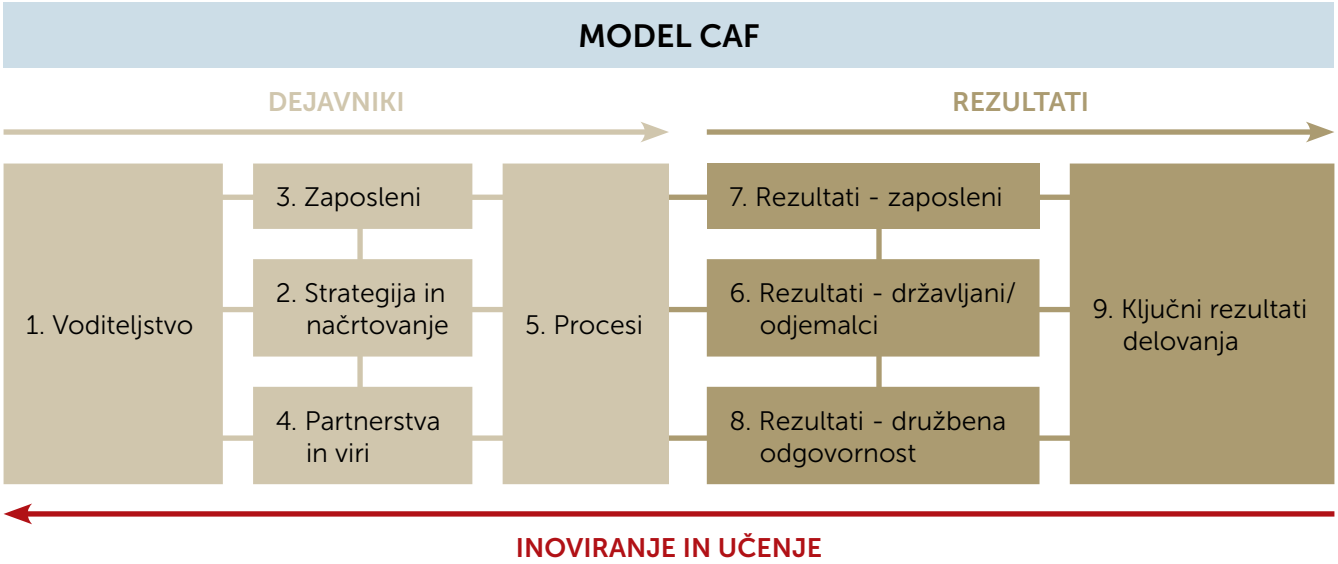
Na zahtevo držav članic podpira tudi organiziranje dogodkov CAF, ki se na evropski ravni odvijajo vsaki dve leti, ter skrbi za izvajanje skupnega evropskega načrta usposabljanja za zunanje ocenjevalce CAF EPI.

V naslednjih poglavjih boste našli informacije o:

- ocenjevalnem okviru CAF 2020 (2. poglavje);
- ocenjevalni lestvici (3. poglavje);
- procesu samoocenjevanja (4. poglavje);
- postopku zagotavljanja zunanje povratne informacije (5. poglavje); ter
- glosar CAF.

2 Ocenjevalni okvir

Zgradba z devetimi polji opredeljuje glavne vidike, ki jih moramo upoštevati pri vsaki analizi organizacije.



Pet dejavnikov, ki spodbujajo optimalno delovanje organizacije:

- Najpomembnejše je voditeljstvo (1), ki določa strateško usmeritev organizacije in oblikuje organizacijske temelje.
- Dobro voditeljstvo uporablja pripomočke strategije in načrtovanja (2), pa tudi upravljanja človeških virov (3), sodeluje s partnerji in upravlja sredstva (4), kot so proračun, znanje in IT.
- Na teh podlagah organizacija opredeli in dokumentira notranje procese (5) ter jih stalno posodablja.
- Če zna organizacija dejavnike dobro izkoristiti, bo dosegla tudi odlične rezultate za odjemalce, deležnike, zaposlene, državljane in družbo. CAF opredeljuje štiri merila za merjenje rezultatov dela organizacij.

V postopku samoocenjevanja je treba razlikovati med vzročno-posledičnim razmerjem dejavnikov (vzrokov) in rezultatov (učinkov) ter medsebojnim razmerjem med vzroki (dejavniki).

Upoštevati je treba vzročno-posledično razmerje med dejavniki (vzroki) in rezultati (učinki). Organizacija mora vedno preverjati skladnost med določenim rezultatom in »dokazi«, ki jih je za ustrezna merila zbrala na strani dejavnikov.

Nekaj primerov te povezanosti:

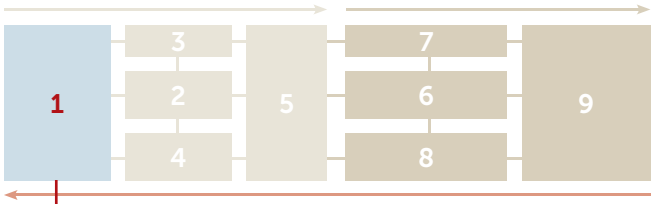
- Rezultati pri odjemalcih/državljanih – na primer, kako so državljani zadovoljni z delom organizacije (ministrstvom, občino, šolo itn.), kakšna se jim zdi dosegljivost po telefonu, kdaj so uradne ure uradov in pa storitve za državljane.
- Rezultati pri zaposlenih – na primer, kako so s svojim delom v organizaciji zadovoljni zaposleni, kako uspešno je delo zaposlenih, katera izobraževanja in usposabljanja obiskujejo.
- Rezultati glede družbene odgovornosti – na primer koliko recikliranega papirja se uporablja, koliko pobud za preglednost oziroma odprte podatke je deležnih podpore.
- Ključni kazalniki uspešnosti – na primer kakšne rezultate in učinke doseže organizacija s svojim delovanjem (za javni prevoz, varnost, varovanje okolja, socialne storitve, kakovost zakonodaje itn.).

Tako skladnost je včasih težko preverjati, saj pri ustvarjanju rezultatov medsebojno učinkujejo različni vzroki (dejavniki). Vsekakor je treba pri ocenjevanju preverjati obstoj ustrezne povratne povezave med rezultati na desni strani in ustreznimi merili na levi strani.

Merila za dejavnike

Merila od 1 do 5 obravnavajo prakse upravljanja v organizaciji, tako imenovane dejavnike. Ti določajo, kaj organizacija dela in kako se loteva nalog, da bi dosegla želene rezultate. Ocenjevanje ukrepov, ki se nanašajo na dejavnike, mora temeljiti na ocenjevalni lestvici za dejavnike (glej poglavje z naslovom Ocenjevalna lestvica).

VODITELJSTVO



Podmerilo 1.1:
usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Podmerilo 1.2:
upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja

Podmerilo 1.3:
navdihovanje, motiviranje in podpiranje zaposlenih v organizaciji ter dajanje zgleda

Podmerilo 1.4:
vzpostavljanje učinkovitih odnosov s političnimi oblastmi in drugimi deležniki

V sistemu predstavniške demokracije izvoljeni politiki sprejemajo strateške odločitve in določajo cilje, ki jih želijo doseči na različnih političnih področjih. Vodstvo organizacij javnega sektorja političnim organom pomaga oblikovati javne politike z nasveti, temelječimi na strokovnem znanju in izkušnjah s tega področja. Odgovorno je za izvajanje in izpolnjevanje ciljev javnih politik. CAF jasno razlikuje med vlogo političnega voditeljstva in vlogo vodij v javnih organizacijah, pri tem pa poudarja pomen dobrega sodelovanja med vsemi za doseganje rezultatov javnih politik.

Prvo merilo se posveča vedenju ljudi, odgovornih za organizacijo – voditeljstva. Njihovo delo je večplastno. Kot dobri voditelji morajo poskrbeti za jasen in enoten namen organizacije. Kot vodje vzpostavijo okolje, v katerem se lahko organizacija in njeni zaposleni izkažejo in zagotavljajo ustrezno upravljanje. Kot pospeševalci in podporniki podpirajo zaposlene v svoji organizaciji in zagotavljajo učinkovite odnose z vsemi deležniki, zlasti politiki na različnih ravneh.

OCENJEVANJE

Pretehtajte, kaj naredi voditelj organizacije, da doseže:

Podmerilo 1.1: usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Voditelj zagotavlja, da organizacijo usmerjajo jasno poslanstvo, vizija in temeljne vrednote. To pomeni, da razvija poslanstvo (zakaj obstajamo/kakšne pristojnosti imamo?), vizijo (kam hočemo/kakšne ambicije imamo?) in vrednote (kaj usmerja naše obnašanje?), potrebne za dolgoročni uspeh organizacije. Potem jih skomunicira z zaposlenimi in zagotavlja, da so izpolnjene. Vsaka javna organizacija potrebuje vrednote, ki sestavljajo okvir za vse njene dejavnosti – vrednote v skladu s poslanstvom in vizijo.

Javne organizacije morajo dejavno podpirati vrednote, kot so demokracija, vladavina prava, usmerjenost k državljanu, raznolikost in enakopravnost spolov, pošteno delovno okolje, preprečevanje korupcije, družbena odgovornost in nediskriminacija: vrednote, ki so hkrati vzor celotni družbi. Voditelji ustvarjajo razmere za udejanjanje teh vrednot.

Zagotoviti morajo organizacijsko agilnost in se zavedati izzivov ter priložnosti, ki jih prinaša digitalizacija.

PRIMERI

1. Jasna določitev usmeritve organizacije z razvijanjem poslanstva, vizije in vrednot, pri kateri sodelujejo ustrezni deležniki in zaposleni.

2. Zagotovitev, da so pri strategijah in dejavnostih organizacije v ospredju načela in vrednote evropskega javnega sektorja, kot so integriteta, preglednost, inovativnost, družbena odgovornost in vključevanje, trajnost, raznolikost in spolni vidiki.

3. Zagotovitev, da so poslanstvo, vizija in vrednote skladni z lokalnimi, državnimi, mednarodnimi in naddržavnimi strategijami, upoštevajoč digitalizacijo, reforme javnega sektorja in skupne evropske programe (npr. cilji trajnostnega razvoja, EU 2020, boljša zakonodaja).

4. Skrb za širše obveščanje in dialog o poslanstvu, viziji, vrednotah, strateških in izvedbenih ciljih za vse zaposlene v organizaciji ter druge deležnike.

5. Zagotovitev organizacijske prilagodljivosti z rednim pregledovanjem poslanstva, vizije, vrednot in strategij, ki odražajo spremembe v zunanjem okolju (npr. digitalizacija, podnebne spremembe, reforme javnega sektorja, demografski razvoj, vpliv pametnih tehnologij in družbenih medijev, varstvo podatkov, politične in gospodarske spremembe, družbene delitve, različne potrebe in pogledi strank).

6. Priprava organizacije na izzive in spremembe digitalne preobrazbe (npr. strategija digitalizacije, izobraževanje, smernice za varstvo podatkov, imenovanje pooblaščene osebe za varstvo podatkov).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 1.2: upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja

Voditelji razvijajo, izvajajo in spremljajo upravljanje organizacije. Ustrezna organizacijska struktura z jasnimi odgovornostmi za vse ravni zaposlenih ter opredeljenimi upravljavskimi, podpornimi in temeljnimi procesi mora zagotavljati učinkovito udejanjanje strategije organizacije v povezavi z rezultati in učinki. V rezultate usmerjeno upravljanje temelji na merljivih ciljih, ki se odražajo v doseženih rezultatih in učinkih delovanja organizacije. Pri odločanju je treba upoštevati tudi vire, podprte s podatki. To omogoča redno pregledovanje uspešnosti in rezultatov.

Voditelji so odgovorni za izboljševanje delovanja. Organizacijo pripravljajo za prihodnost tako, da uvajajo spremembe, nujne za doseganje njenega poslanstva. Začetek trajnega procesa izboljševanja je ključni cilj upravljanja kakovosti. Voditelji postavijo temelje za nenehno izboljševanje s tem, da zagotovijo kulturo, odprto za inoviranje, učenje in etično ravnanje.

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 1.3: navdihovanje, motiviranje in podpiranje zaposlenih v organizaciji ter dajanje zgleda

Voditelji z lastnim vedenjem in upravljanjem zaposlenih te navdihujejo, motivirajo in podpirajo. S tem ko delujejo kot zgled, utelešajo cilje in vrednote ter spodbujajo zaposlene k enakemu ravnanju. Voditelji zaposlene podpirajo pri doseganju ciljev z izpolnjevanjem svojih dolžnosti. Transparenten način vodenja, ki temelji na vzajemnih povratnih informacijah, zaupanju in odprti komunikaciji, zaposlene spodbuja, da prispevajo k uspehu organizacije.

Pomembnih dejavnikov za motivacijo in podporo zaposlenih pa ne najdemo le v osebnem obnašanju, ampak tudi v sistemu vodenja in upravljanja organizacije. Prenos pristojnosti, nalog in odgovornosti so osnove za motiviranje zaposlenih. Dejavniki, ki motivirajo, so tudi enake možnosti za osebni razvoj in učenje ter sistemi priznavanja in nagrajevanja.

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 1.4: vzpostavljanje učinkovitih odnosov s političnimi oblastmi in drugimi deležniki

Voditelji so odgovorni za upravljanje odnosov z vsemi pomembnimi deležniki, ki imajo interes glede organizacije oziroma njenega delovanja. Voditelji v javnih organizacijah zato izvajajo usmerjen dialog s političnimi oblastmi in drugimi deležniki. V javnem sektorju so voditelji vmesni člen med organizacijo in političnimi oblastmi. V tem podmerilu je opisana ena glavnih razlik med javnimi in zasebnimi organizacijami. Javne organizacije se morajo posvečati odnosom s političnimi oblastmi z različnih zornih kotov.

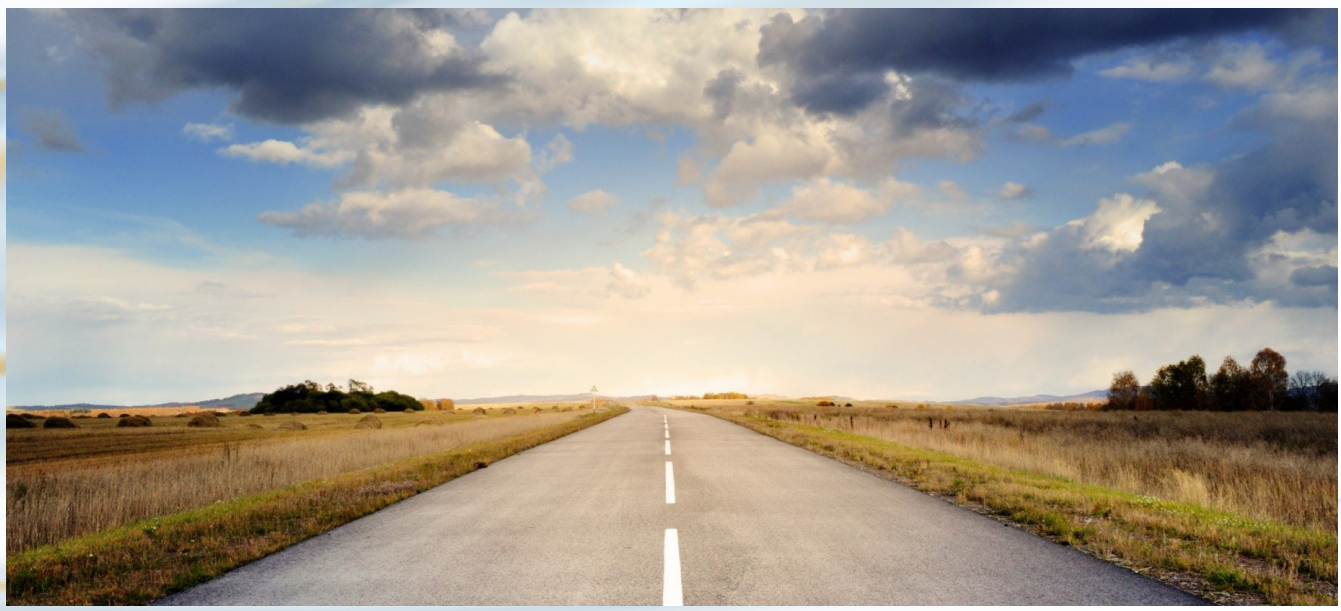
Po eni strani imajo lahko voditeljski položaj posamezni politiki, saj skupaj z voditelji javnih organizacij oblikujejo cilje.

Javne organizacije tako delujejo kot upravni oziroma izvedbeni organi politične oblasti. Po drugi strani pa so politične oblasti lahko posebna skupina deležnikov, s katero je treba sodelovati.

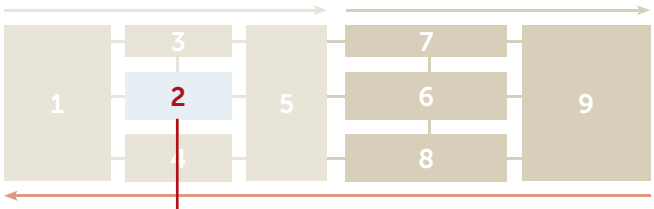
PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]



STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE



Podmerilo 2.1:
ugotavljanje potreb in pričakovanj deležnikov in zunanjega okolja ter pridobivanje ustreznih upravljavskih informacij

Podmerilo 2.2:
razvijanje strategij in načrtov ob upoštevanju zbranih informacij

Podmerilo 2.3:
komuniciranje, izvajanje ter pregledovanje strategij in načrtov

Podmerilo 2.4:
upravljanje sprememb in inoviranje za zagotavljanje agilnosti in odpornosti organizacije

Za uresničevanje poslanstva in vizije javne organizacije je potrebna jasna strategija. Določitev strateških ciljev upošteva prepoznavanje potreb in pričakovanj deležnikov, odločanje, določanje prednostnih nalog na podlagi javnih politik in ciljev ter potreb drugih deležnikov ob upoštevanju razpoložljivih virov.

V strategiji so opredeljeni rezultati (izdelki in storitve) in učinki (vpliv), ki jih organizacija želi doseči, ter način merjenja napredka ob upoštevanju ustreznih kritičnih dejavnikov uspeha.

Strategijo je treba prenesti v načrte, programe, izvedbene cilje in merljive ciljne vrednosti, da jo lahko uspešno uresničimo. Spremljanje in usmerjanje morata biti del načrtovanja, upoštevati pa morata tudi potrebo po posodabljanju in inoviranju, ki organizacijo podpirata pri izboljšanju delovanja. Kritično spremljanje uresničevanja strategije in načrtov mora omogočiti njihovo posodabljanje in prilagajanje, kadar je to potrebno.

OCENJEVANJE

Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:

Podmerilo 2.1: ugotavljanje potreb in pričakovanj deležnikov in zunanjega okolja ter pridobivanje ustreznih upravljavskih informacij

Krog PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj) je pomemben pri razvijanju in izvajanju strategije in načrtovanju v javni organizaciji. Pri opredelitvi strategije je treba najprej zbrati zanesljive informacije o zdajšnjih in prihodnjih potrebah vseh pomembnih deležnikov ter o notranji uspešnosti in zmožnostih organizacije v zunanjem okolju, vključno z reformami javnega sektorja na državni in evropski ravni. Postavljanje ciljev in določitev pogojev, ki jih je treba izpolniti za dosego strateških ciljev – na podlagi zanesljive analize tveganja in upravljanja – imata ključni pomen pri zagotavljanju učinkovitega izvajanja in spremljanja.

Te informacije so neizogibne v procesu strateškega in izvedbenega načrtovanja. Bistvene so tudi za usmerjanje načrtovanih izboljšav delovanja organizacije.

V skladu z načinom delovanja PDCA je treba redno izvajati preglede skupaj z deležniki, kar omogoča spremljanje njihovih spreminjajočih se potreb in zadovoljstva. Kakovost teh informacij in sistematične analize povratnih informacij deležnikov je osnovni pogoj za kakovost načrtovanih rezultatov.

PRIMERI

1. Redno opazovanje in analiziranje zunanjega okolja, vključno s pravnimi, političnimi, demografskimi spremembami in digitalizacijo, pa tudi globalnih dejavnikov, na primer podnebnih sprememb, kot vhodnih informacij za strategije in načrte.

2. Določitev vseh pomembnih deležnikov ter analiza informacij o njihovih zdajšnjih in prihodnjih potrebah, pričakovanjih in zadovoljstvu.

3. Analiza reform javnega sektorja na državni in evropski ravni za opredelitev in pregled uspešnih strategij.

4. Analiza uspešnosti in zmožnosti organizacije, pri čemer je treba v središče postaviti notranje prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in grožnje oziroma tveganja.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 2.2: razvijanje strategij in načrtov ob upoštevanju zbranih informacij

Razvoj strategije pomeni opredelitev strateških ciljev za javno organizacijo v skladu z javnimi politikami, potrebami ustreznih deležnikov in vizijo voditeljev, vključno z razpoložljivimi upravljavskimi informacijami, pa tudi informacijami o zunanjih okoliščinah.

Strateške prednostne naloge in odločitve, ki jih sprejme najvišje vodstvo, naj zagotovijo jasne cilje glede rezultatov in učinkov ter sredstva za njihovo doseganje. Družbena odgovornost organizacij javnega sektorja naj se kaže v njihovi strategiji.

Pri načrtovanju je potreben zavesten in metodičen pristop, ki bo organizacijo na vseh ravneh vodil k doseganju strateških ciljev. Kazalnike in sisteme spremljanja rezultatov, uporabljene v nadaljnjem koraku izvajanja, je treba opredeliti med načrtovanjem. Pri razvoju strategij in akcijskih načrtov se ustvari okvir za merjenje rezultatov, ki bodo predmet ocenjevanja pri merilih rezultatov, povezanih z državljani/odjemalci (merilo 6), zaposlenimi (merilo 7), družbeno odgovornostjo (merilo 8) in ključnimi rezultati delovanja (merilo 9).

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 2.3: komuniciranje, izvajanje ter pregledovanje strategij in načrtov

Zmožnost organizacije za uvajanje strategije je odvisna od kakovosti načrtov in programov, v katerih so natančno opredeljeni cilji in rezultati, ki se pričakujejo od vsake organizacijske ravni ter od zaposlenih. Zato morajo biti za zagotovitev učinkovitega in enotnega izvajanja strategije ustrezni deležniki in zaposleni na različnih organizacijskih ravneh dobro obveščeni o ciljih in ciljnih vrednostih.

Organizacija mora strategijo izvajati na vseh ravneh. Vodstvo mora zagotoviti, da se izvajajo pravi procesi, programi in projekti ter da so vzpostavljene organizacijske strukture, ki zagotavljajo uspešno in pravočasno uresničevanje strategije.

Organizacije morajo stalno in kritično spremljati izvajanje svoje strategije in načrtov ter po potrebi posodabljati in prilagajati prakse in procese. O strategiji in načrtih morajo obvestiti vse ustrezne deležnike.

PRIMERI

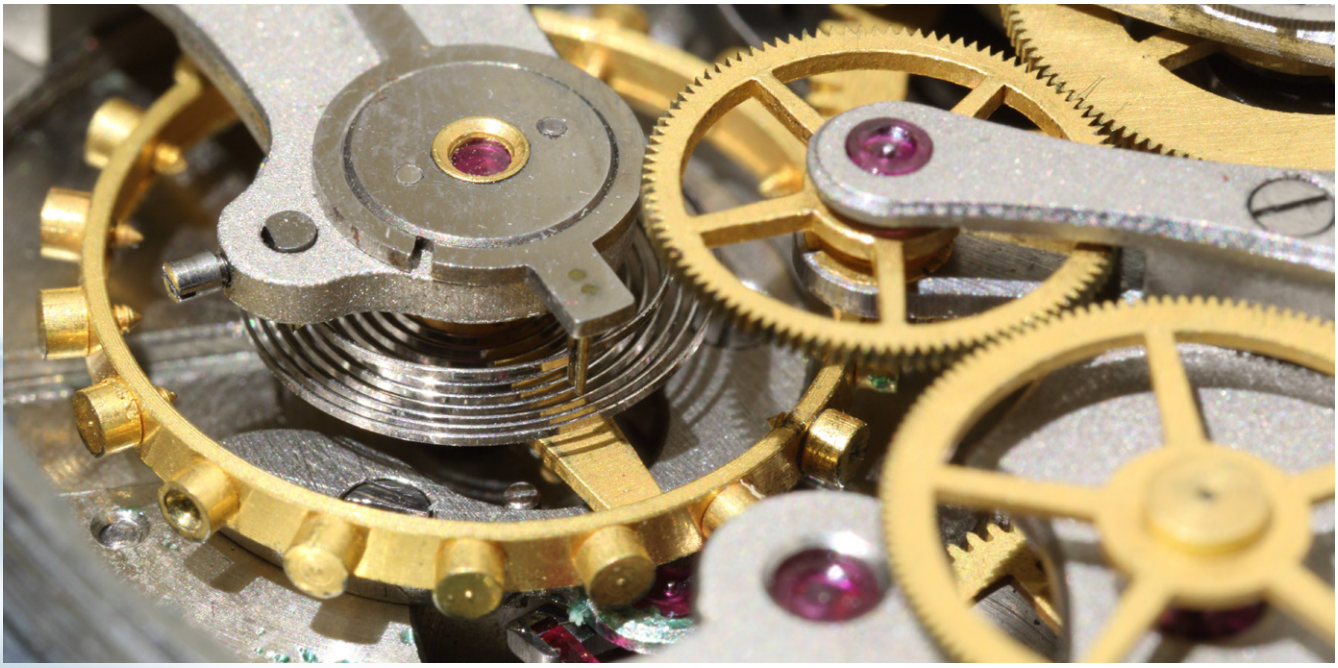
1. Prenašanje strategij organizacije v ustrezne načrte in naloge za oddelke in posameznike v organizaciji.

2. Razvijanje načrtov in programov s konkretnimi cilji in rezultati za vsako organizacijsko enoto in s kazalniki pričakovanih rezultatov.

3. Poročanje zaposlenim v organizaciji in vsem ustreznim deležnikom o strategijah, načrtih uspešnosti in načrtovanih oziroma doseženih rezultatih organizacije.

4. Redno spremljanje in vrednotenje uspešnosti organizacije na vseh ravneh (oddelki, funkcije, organizacijska shema) za nadzorovanje uspešnosti, učinkovitosti in ravni izvajanja strategij.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]



Podmerilo 2.4: upravljanje sprememb in inoviranje za zagotavljanje agilnosti in odpornosti organizacije

Učinkovit javni sektor mora zagotoviti agilnost in odpornost, da se bo z inoviranjem in spreminjanjem praks uspešno spopadal z novimi pričakovanji državljanov/odjemalcev z namenom izboljšanja kakovosti storitev in zmanjšanja stroškov. Inoviranje se lahko izvaja na več načinov:

- z uporabo inovativnih metod in procesov izvajanja storitev ali dobavljanja blaga;
- z novimi metodami upravljanja delovnih programov;
- z uvajanjem inovativnih storitev ali blaga, ki imajo visoko dodano vrednost za državljane in odjemalce.

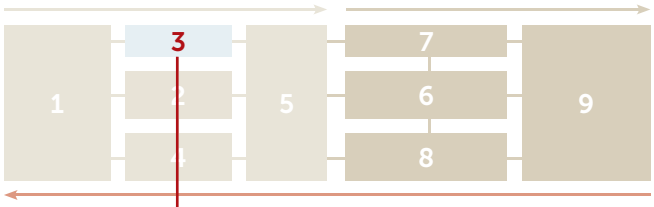
Faza načrtovanja je bistvena za poznejše odločitve, za operativno izvajanje storitev in za vrednotenje samih inovacij. Temeljna odgovornost vodstva je zatorej ustvarjanje in sporočanje odprtega, spodbudnega odnosa do predlaganih izboljšav ne glede na njihov izvor.

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

ZAPOSLENI



Podmerilo 3.1:
upravljanje in izboljševanje človeških virov za podporo strategiji organizacije

Podmerilo 3.2:
razvijanje in upravljanje kompetenc zaposlenih

Podmerilo 3.3:
vključevanje in opolnomočenje zaposlenih ter podpiranje njihovega dobrega počutja

Zaposleni so najpomembnejša vrednota organizacije. Uspešno upravljanje človeških virov organizaciji omogoča, da doseže strateške cilje ter ustrezno uporabi prednosti in sposobnosti zaposlenih. Uspešno upravljanje človeških virov spodbuja sodelovanje, motivacijo, razvoj in zadržanje zaposlenih v organizaciji. Organizacija mora za zagotavljanje agilnosti upravljati kompetence in celotne zmožnosti zaposlenih na posameznih ravneh.

Izboljšanje razvoja vodenja, upravljanje talentov in strateško načrtovanje delovne sile so bistvenega pomena, saj so zaposleni največja naložba organizacije.

Spoštovanje in pravičnost, odprt dialog, krepitev moči, politična nevtralnost, nagrajevanje in priznanje, skrb in zagotavljanje varnega ter zdravega okolja so zelo pomembni za zagotavljanje predanosti in sodelovanja zaposlenih na poti organizacije k odličnosti.

Pomembna je tudi ugotovitev, da organizaciji na poti do zadovoljnih odjemalcev lahko pomagajo le zadovoljni zaposleni.

OCENJEVANJE

Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:

Podmerilo 3.1: upravljanje in izboljševanje človeških virov za podporo strategiji organizacije

Celovit pristop k upravljanju zaposlenih, kulturi na delovnem mestu in tudi upravljanju okolja je ključni del strateškega načrtovanja v organizaciji. Uspešno upravljanje človeških virov zaposlenim omogoča, da uspešno in učinkovito prispevajo k celotnemu poslanstvu, viziji in uresničevanju ciljev organizacije.

To podmerilo ocenjuje, ali so strateški cilji organizacije usklajeni z njenimi človeškimi viri, ali so pregledno določeni, razviti, uporabljeni in izboljšani ter upoštevani kot najboljši možni uspeh. Preverja, kako organizaciji uspe privabiti in zadržati zaposlene, sposobne zagotavljati storitve in izdelke, ki odražajo potrebe in pričakovanja odjemalcev. Sem spadajo redne analize zdajšnjih in prihodnjih potreb po človeških virih ter razvoj in izvajanje politike upravljanja človeških virov z objektivnimi merili glede zaposlovanja, kariernega razvoja, napredovanja, prejemkov, nagrad, zaslug in dodeljevanja vodstvenih funkcij.

PRIMERI

1. Analiza zdajšnjih in prihodnjih potreb po človeških virih v skladu s strategijo organizacije.

2. Razvijanje in izvajanje jasne politike upravljanja človeških virov, ki temelji na objektivnih merilih za zaposlovanje, napredovanje, plačilo, razvoj, prenos, odgovornosti, nagrade in dodeljevanje vodstvenih funkcij.

3. Izvajanje načel pravičnosti, politične nevtralnosti, utemeljenosti na zaslugah, načel enakih možnosti, raznolikosti, družbene odgovornosti ter usklajevanja dela in zasebnega življenja v politiki človeških virov; ob tem pa tudi preverjanje potrebe po spodbujanju kariere žensk ter ustrezno oblikovanje načrtov.

4. Zagotovitev potrebnih kompetenc in zmožnosti za doseganje poslanstva, vizije in vrednot organizacije, zlasti s poudarkom na socialnih veščinah, agilnem razmišljanju ter digitalnih in inovacijskih veščinah.

5. Podpiranje kulture uspešnosti z določitvijo ciljev uspešnosti, ki so skupni vsem zaposlenim, in sistematično spremljanje uspešnosti ter pogovori o uspešnosti z zaposlenimi.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 3.2. razvijanje in upravljanje kompetenc zaposlenih

Ugotavljanje, razvijanje in upravljanje kompetenc zaposlenih je za uspeh organizacije bistvenega pomena. Načrti za razvoj kompetenc posameznikov in redni pogovori o uspešnosti zaposlenim omogočajo, da prevzamejo večjo odgovornost in pobudo za nenehno razvijanje kompetenc organizacije.

Kadar je to v skladu s strateškimi cilji, organizacija spodbuja uspešnost zaposlenih in podpira dinamično delovno kulturo tudi s spodbujanjem inovativnih metod usposabljanja (npr. e-učenje, multimedijski način dela, ustvarjalno razmišljanje).

Poleg tega je to na visoko konkurenčnem trgu dela potrebno, da bi pritegnili mlade in nadarjene ljudi, ki lahko pomagajo dosegati cilje organizacije.

PRIMERI

1. Izvajanje strategije oziroma načrta za razvoj človeških virov na podlagi ugotovljenih zdajšnjih in prihodnjih potreb po kompetencah, spretnostih in uspešnosti zaposlenih.

2. Pritegnitev in razvijanje talentov, potrebnih za izpolnjevanje poslanstva, vizije in ciljev.

3. Omogočanje novih in inovativnih oblik učenja za razvoj kompetenc (ustvarjalno razmišljanje, skupinsko delo, laboratoriji, poskusi, e-učenje, učenje na delovnem mestu).

4. Uvedba načrtov za razvoj kompetenc posameznikov, vključno z osebnimi veščinami in znanji (npr. odprtost za inoviranje) kot del rednega razgovora o uspešnosti (razgovora o razvoju zaposlenih), kar ponuja priložnost za vzajemne povratne informacije in ustrezna pričakovanja.

5. Oblikovanje konkretnih programov in usposabljanja za razvijanje vodstvenih veščin.

6. Usmerjanje novih zaposlenih s pomočjo mentorstva, usposabljanja, ki ga izvajajo inštruktorji, in posameznega svetovanja.

7. Razvijanje in spodbujanje sodobnih metod usposabljanja (npr. multimedijski način dela, usposabljanje na delovnem mestu, e-učenje, uporaba družbenih medijev).

8. Ocenjevanje učinkov programov usposabljanja za doseganje ciljev organizacije in informiranje zaposlenih o tem.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 3.3: vključevanje in opolnomočenje zaposlenih ter podpiranje njihovega dobrega počutja

Vključevanje zaposlenih pomeni ustvarjanje okolja, v katerem imajo vpliv na odločitve in dejavnosti, ki zadevajo njihovo delo. Vodstvo in zaposleni dejavno sodelujejo pri razvoju organizacije, ki ne delujejo na način le nase zamejenega, tako imenovanega silosnega razmišljanja, pač pa se pogovarjajo, dopuščajo ustvarjalnost, inovativnost ter predloge za izboljšanje delovanja. Zaposlenim je treba pomagati, da popolnoma izrazijo svoje zmožnosti.

Ustrezno upravljanje človeških virov je odvisno od voditeljev in vodij v celotni organizaciji, ki morajo pokazati, da niso ravnodušni do težav in dobrega počutja zaposlenih in da dejavno spodbujajo kulturo odprte komunikacije ter preglednosti.

Pripadnost zaposlenih lahko dosežemo s formalnimi oblikami, kot so posvetovalni odbori, in z vsakdanjimi pogovori (npr. o predlogih za izboljšave). Merjenje zadovoljstva zaposlenih in ocene vodij so pomembni za pridobivanje več informacij o vzdušju v organizaciji in za pripravo predlogov za izboljšave.

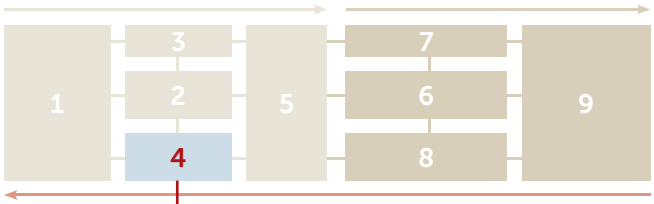
PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

4. merilo

PARTNERSTVA IN VIRI



Podmerilo 4.1:
razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami

Podmerilo 4.2:
sodelovanje z državljani in organizacijami civilne družbe

Podmerilo 4.3:
upravljanje financ

Podmerilo 4.4:
upravljanje informacij in znanja

Podmerilo 4.5:
upravljanje tehnologije

Podmerilo 4.6:
upravljanje prostorov in opreme

Javne organizacije potrebujejo različne vrste virov za izvajanje strategije, načrtovanje in uspešno izvajanje procesov. Sredstva so lahko materialna ali nematerialna, vse pa je treba skrbno upravljati.

Partnerji različnih vrst, na primer druge javne organizacije, NVO, izobraževalne organizacije ali zasebni ponudniki storitev, v organizacijo prinašajo potrebno strokovno znanje in izkušnje ter spodbujajo usmerjenost organizacije navzven.

Sodelovanje z državljani in organizacijami civilne družbe je vrsta partnerstva, ki je vse pomembnejša za javne organizacije. Javne organizacije vse bolj vidimo kot del verige organizacij, ki si skupaj prizadevajo za določene učinke za državljane (npr. na področju varnosti in zdravja).

Poleg partnerstev morajo organizacije za uspešno delovanje upravljati tudi ustrezne vire, kot so finance, tehnologija, prostori in oprema.

Učinkovito, inovativno in pregledno upravljanje virov je bistvenega pomena za javne organizacije, saj zagotavlja odgovornost do različnih deležnikov glede zakonite rabe razpoložljivih sredstev.

OCENJEVANJE

Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:

Podmerilo 4.1: razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami

V nenehno spreminjajoči se in vse bolj večplastni družbi morajo javne organizacije za doseganje strateških ciljev razvijati in ohranjati odnose z drugimi organizacijami. Partnerji so lahko zasebni, nevladni ali javni.

Organizacije morajo tako opredeliti, kdo so njihovi ključni partnerji, in z njimi oblikovati dogovore. Za uspešno verigo javnih politik je bistvenega pomena sodelovanje med različnimi institucionalnimi ravnmi.

PRIMERI

1. Opredelitev ključnih zasebnih partnerjev, partnerjev civilne družbe in javnih partnerjev (npr. kupec – dobavitelj, oskrbovalec, soproizvajalec, dopolnilni ali nadomestni dobavitelj, lastnik, ustanovitelj) ter oblikovanje trajnostnih odnosov na temelju zaupanja, dialoga in odprtosti.

2. Upravljanje partnerskih sporazumov ob upoštevanju zmožnosti različnih partnerjev za doseganje vzajemnih koristi in medsebojno podporo s strokovnostjo, viri in znanjem.

3. Opredelitev vloge in dolžnosti vsakega partnerja, vključno z nadzorom, ocenjevanjem in pregledi; sistematično spremljanje rezultatov in učinkov partnerstev.

4. Upoštevanje načel družbene odgovornosti v procesih javnega naročanja.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 4.2: sodelovanje z državljani in organizacijami civilne družbe

Vključevanje državljanov in organizacij civilne družbe vse bolj velja za nujen vzvod za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti javnih organizacij. Povratne informacije, pridobljene s pritožbami, idejami in predlogi, veljajo za pomemben prispevek k izboljšanju storitev in izdelkov. Partnerstva z organizacijami civilne družbe so pomembna v celotnem političnem ciklu: to so soodločevalci, sosnovalci, soproizvajalci in soocenjevalci.

Državljani kot soodločevalci delijo odločitve, ki jih zadevajo. Kot sosnovalci vplivajo na izvajanje storitev glede na svoje določene potrebe. Kot soproizvajalci so vključeni v proizvodnjo oziroma cikel izvajanja storitev. Kot soocenjevalci ocenjujejo kakovost storitev in javnih politik.

PRIMERI

1. Zagotavljanje preglednosti s proaktivno politiko obveščanja in z zagotavljanjem odprtih podatkov organizacije.

2. Dejavno spodbujanje vključevanja in sodelovanja z državljani:
   - sosnovanje in soodločanje: s pomočjo posvetovalnih skupin, anket, mnenjskih raziskav in krožkov kakovosti;
   - soproizvodnja: prevzemanje vlog pri izvajanju storitev;
   - soocenjevanje.

3. Dejavno iskanje ter ustrezno zbiranje zamisli, predlogov in pritožb strank/državljanov (npr. z anketami, posvetovalnimi skupinami, vprašalniki, skrinjicami za pritožbe in mnenjskimi raziskavami).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 4.3: upravljanje financ

Skrbna priprava proračunov je prvi korak pri stroškovno učinkovitem, trajnostnem in odgovornem finančnem upravljanju, ki upošteva finančne in nefinančne cilje. Podroben računovodski sistem in notranji nadzor sta potrebna za stalno spremljanje učinkovitosti finančnih odločitev pri doseganju zastavljenih ciljev.

Potreba po ustvarjanju dodatnih finančnih virov je vse pomembnejša kljub svobodnemu dodeljevanju ali prerazporeditvi sredstev, ki so pogosto omejena.

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 4.4: upravljanje informacij in znanja

Glavne prednosti organizacije so znanje, veščine in kompetence. Glavni cilj vsake organizacije je dati zaposlenim pravilne informacije ob pravem času in krepiti njihovo moč za uporabo pridobljenega znanja. Sem spada odprta organizacijska kultura, ki jo odlikuje dobra komunikacija in temelji na učenju, njena bistvena dejavnika pa sta širjenje in ohranjanje znanja.

Uspešne javne organizacije opredelijo potrebna znanja, pri tem pa za njihovo pridobivanje ter podajanje znanja vsem zaposlenim in deležnikom uporabljajo možnosti digitalizacije.

PRIMERI

1. Zasnovanje učeče se organizacije z izvajanjem sistemov in procesov upravljanja, hranjenja, ocenjevanja informacij in znanja za ohranjanje odpornosti in prožnosti organizacije.

2. Izkoriščanje priložnosti digitalne preobrazbe za povečanje znanja organizacije in krepitev digitalnih veščin.

3. Ustanovitev mrež učenja in sodelovanja za pridobivanje ustreznih zunanjih informacij in ustvarjalnih prispevkov.

4. Spremljanje informacij in znanja v organizaciji za zagotavljanje njihove pomembnosti, pravilnosti, zanesljivosti in varnosti.

5. Razvijanje notranjih poti, ki vsem zaposlenim omogočajo dostop do ustreznih informacij in znanja.

6. Spodbujanje prenosa znanja med zaposlenimi v organizaciji.

7. Zagotovitev dostopa do ustreznih informacij in odprtih podatkov ter njihove izmenjave z vsemi zunanjimi deležniki na uporabniku prijazen način ob upoštevanju značilnih potreb.

8. Zagotovitev, da se v organizaciji ohrani znanje zaposlenih, ki odidejo.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 4.5: upravljanje tehnologije

Upravljanje informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) in drugih tehnoloških politik mora trajnostno podpirati strateške in operativne cilje organizacije.

Bistvenega pomena je jasna vizija, kje in kako uporabljati IKT (za katere procese in storitve), ki ji sledi izvedljiva strategija. Za čim večjo uspešnost pri strankah, državljanih in zaposlenih je treba pri oblikovanju strategije organizacije upoštevati njihove potrebe, sposobnosti, pričakovanja in predloge.

Poleg tega je treba zagotoviti ravnovesje med ponujanjem odprtih podatkov in varstvom podatkov.

PRIMERI

1. Zasnova upravljanja tehnologije v skladu s strateškimi in operativnimi cilji ter sistematično spremljanje njegovega učinka, stroškovne učinkovitosti in vpliva.

2. Določitev in uporaba novih tehnologij (množični podatki, avtomatizacija, robotika, umetna inteligenca, podatkovna analitika itn.), pomembnih za organizacijo, ter uporaba odprtih podatkov in odprtih virov, kadarkoli je primerno.

3. Uporaba tehnologije za podporo ustvarjalnosti, inovativnosti, sodelovanja (z uporabo storitev ali orodij v oblaku) in udeležbe.

4. Opredelitev, kako lahko IKT izboljša notranje in zunanje storitve, ter inteligentno izvajanje spletnih storitev za izpolnitev potreb in pričakovanj deležnikov.

5. Sprejem ukrepov za zagotavljanje učinkovitega varstva podatkov in kibernetske varnosti z izvajanjem splošne uredbe o varstvu podatkov.

6. Upoštevanje družbenoekonomskega in okoljskega vpliva IKT, na primer ravnanja z odpadnimi kartušami, zmanjšanje dostopnosti do storitev in informacij za uporabnike brez elektronskega dostopa.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 4.6: upravljanje prostorov in opreme

Javne organizacije morajo redno ocenjevati stanje infrastrukture, s katero razpolagajo. Razpoložljivo infrastrukturo je treba upravljati učinkovito, stroškovno učinkovito in trajnostno, tako da služi potrebam odjemalcev in koristno vpliva na delovne pogoje zaposlenih.

Varni in zdravi delovni pogoji so pomemben dejavnik za uspešnost organizacije. Prav tako pomemben je vidik trajnosti, vključno s politiko življenjskega cikla zgradb, prostorov in opreme.

PRIMERI

1. Zagotovitev učinkovite, uspešne in trajnostne ponudbe ter vzdrževanja vseh prostorov in opreme (zgradbe, pisarne, prostori, oskrba z energijo, oprema, prevozna sredstva in material).

2. Skrb za varne in učinkovite delovne pogoje ter uporabo prostorov in opreme, vključno z neoviranim dostopom (npr. dostop za osebe s posebnimi potrebami) za odjemalce.

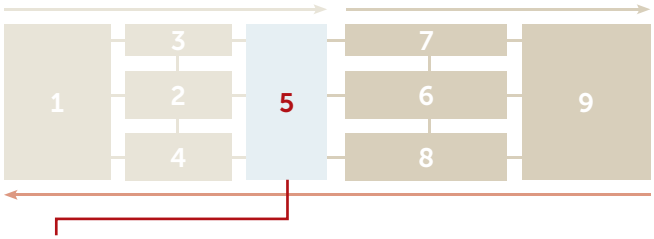
3. Uporaba politike življenjskega cikla v integriranem sistemu upravljanja objektov (stavbe, tehnična oprema itn.), vključno z varno vnovično uporabo, recikliranjem ali odstranjevanjem.

4. Zagotovitev, da prostori in oprema organizacije pomenijo prispevek za skupnost (na primer tako, da jih lahko uporablja lokalna skupnost).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

5. merilo

PROCESI



Podmerilo 5.1:
oblikovanje in vodenje procesov za povečanje vrednosti za državljane in odjemalce

Podmerilo 5.2:
ponujanje proizvodov in izvajanje storitev za odjemalce, državljane, deležnike in družbo

Podmerilo 5.3:
usklajevanje procesov znotraj organizacije in z drugimi relevantnimi organizacijami.

V vsaki organizaciji potekajo številni procesi. S procesom razumemo organiziran nabor medsebojno povezanih dejavnosti, ki učinkovito pretvarjajo vire ali vhode (input) v storitve ter dosežke oziroma izhode (output) in vpliv na družbo oziroma učinke (outcome).

Razlikujemo tri vrste procesov, ki organizaciji omogočajo uspešno delovanje:

- temeljni procesi, ki uresničujejo poslanstvo in strategijo organizacije ter so zato ključnega pomena za zagotavljanje proizvodov in storitev;
- upravljavski procesi, ki usmerjajo delovanje organizacije;
- podporni procesi, ki zagotavljajo potrebne vire.

Skupni ocenjevalni okvir med temi tremi vrstami procesov v središče postavlja temeljne procese, namreč tiste, ki učinkovito prispevajo k izpolnjevanju poslanstva in strategije organizacije. Peto merilo obravnava zlasti temeljne procese organizacije, medtem ko se prvo in drugo merilo ukvarjata z upravljavskimi, tretje in četrto merilo pa s podpornimi procesi. Pri horizontalnih enotah, kot so strateška enota, oddelek za človeške vire in finančni oddelek, pa so dejavnosti upravljanja in podpore dejansko njihovi temeljni procesi. Uspešna in učinkovita organizacija prepoznava svoje temeljne procese, ki jih izvaja z namenom zagotavljanja storitev (izhod, output) in vplivov (učinki, outcome), upoštevajoč pričakovanja državljanov/odjemalcev in drugih deležnikov v skladu s poslanstvom in strategijo.

V javnih storitvenih organizacijah so temeljni procesi lahko zelo različni, od sorazmerno abstraktnih dejavnosti, kot so podpora razvoju politike ali urejanje gospodarskih dejavnosti, do zelo konkretnih dejavnosti izvajanja storitev. Ključni gibali razvoja procesov in inoviranja sta potreba po ustvarjanju vse večje vrednosti za državljane/odjemalce in druge deležnike ter povečanje učinkovitosti. Vse večja vključenost državljanov/odjemalcev spodbuja organizacije k nenehnemu izboljševanju procesov, pri čemer izkoriščajo spreminjajoče se okolje na številnih področjih, kot so tehnologija/digitalizacija, gospodarstvo, prebivalstvo in okolje.

OCENJEVANJE

Razmislite o tem, kaj organizacija naredi, da doseže:

Podmerilo 5.1: oblikovanje in vodenje procesov za povečanje vrednosti za državljane in odjemalce

To podmerilo obravnava načine, kako procesi podpirajo strateške in operativne cilje organizacije ter načine prepoznavanja, oblikovanja, upravljanja in inoviranje procesov za povečevanje vrednosti organizacije. Način vključevanja vodij in zaposlenih v organizaciji ter različnih zunanjih deležnikov v procese načrtovanja, upravljanja in inoviranja je zelo pomemben za kakovost opravljenih storitev oziroma ponujenih izdelkov.

Za oblikovanje procesov v skladu s potrebami odjemalcev so potrebni agilna organizacija, načrtna analiza potreb odjemalcev/državljanov in redno ocenjevanje učinkovitosti ter uspešnosti procesov pri načinu dela, značilnem za tako imenovane vitke organizacije.

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 5.2: ponujanje proizvodov in izvajanje storitev za odjemalce, državljane, deležnike in družbo

S tem podmerilom ocenjujemo, kako organizacije razvijajo in zagotavljajo storitve/proizvode in vključujejo državljane/odjemalce, da bi lahko zadovoljile njihove potrebe.

Izkoriščanje strokovnega znanja in ustvarjalnosti državljanov in civilne družbe bo spodbudilo učinkovit, uspešen ter inovativen javni sektor, ki bo zagotavljal inovativne storitve in izdelke po primerni ceni ter se osredotočil na načelo «vse na enem mestu« Za izboljšanje kakovosti storitev in izdelkov je lahko zelo koristna vloga državljanov/odjemalcev na treh ravneh, če upoštevamo sosnovanje, soodločanje in soproizvodnjo. Soproizvodna storitev povečuje trajnost kakovosti, ker proizvodnja postane skupna in ker način proizvodnje postaja preglednejši, razumljivejši in bolj zadovoljiv za uporabnike.

PRIMERI

1. Določitev in oblikovanje proizvodov in storitev organizacije ter aktivno upravljanje njihovega celotnega življenjskega kroga, vključno z recikliranjem in vnovično uporabo.

2. Uporaba inovativnih metod za razvijanje k odjemalcu usmerjenih in na povpraševanju temelječih, pri čemer je v središču načelo »vse na enem mestu«.

3. Uporaba načela različnosti in enakosti spolov pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj.

4. Vključitev odjemalcev/državljanov ter drugih deležnikov v snovanje in zagotavljanje proizvodov in storitev ter v razvoj standardov kakovosti.

5. Promocija proizvodov in storitev organizacije ter zagotovitev ustreznih informacij za pomoč državljanom in odjemalcem.

6. Spodbujanje dostopnosti proizvodov in storitev organizacije (npr. spletna dostopnost storitev, gibljiv delovni čas, dokumentacija v različnih oblikah, na primer na papirju in v elektronski različici, v ustreznih jezikih, na plakatih, v prospektih, v Braillovi pisavi, kot zvočni zapis).

7. Merjenje zadovoljstva odjemalcev, postopkov za reševanje pritožb in drugih oblik povratnih informacij za ugotavljanje možnosti za optimizacijo procesov, izdelkov in storitev.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 5.3: usklajevanje procesov znotraj organizacije in z drugimi relevantnimi organizacijami

S tem merilom ocenjujemo, kako dobro so procesi usklajeni v sami organizaciji in s procesi drugih organizacij, ki delujejo v isti verigi storitev.

Uspešnost javne organizacije je pogosto zelo odvisna od načina, kako ta sodeluje z drugimi javnimi in zasebnimi organizacijami ter organizacijami tretjega sektorja (neprofitne organizacije). Javne organizacije sodelujejo tudi z organizacijami drugih upravnih ravni, s katerimi oblikujejo partnerstva v verigi zagotavljanja storitev, usmerjenih k skupnemu učinku.

Medfunkcijski procesi so v javni upravi običajni in pogosti. To je pomembno za uspešno in učinkovito odpravljanje le na posamezni sektor omejenega, tako imenovanega silosnega razmišljanja, kar prinaša dodano vrednost za državljane/odjemalce.

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

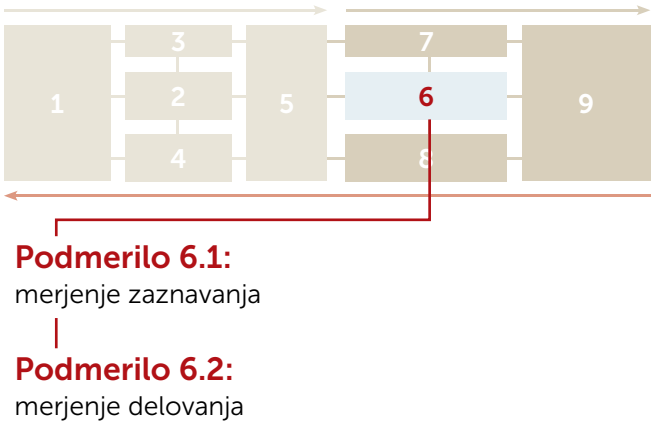
Merila rezultatov

S šestim merilom se ocenjevanje preusmeri od dejavnikov k rezultatom. S prvimi tremi merili rezultatov merimo zaznavanje: kaj naši zaposleni, državljani/odjemalci in družba mislijo o nas. Imamo tudi notranje kazalnike delovanja o tem, kako dobro izpolnjujemo cilje, ki smo si jih zastavili.

To ocenjevanje zahteva drugačno vrsto odzivov, zato od te točke naprej odgovori temeljijo na ocenjevalni lestvici za rezultate (glej poglavje z naslovom Ocenjevalne lestvice).

rezultati

DRŽAVLJANI/ ODJEMALCI



Izraz državljan/odjemalec se nanaša na večplasten odnos med upravo in javnostjo. Osebo, ki so ji storitve namenjene, je treba obravnavati kot državljana, člana demokratične družbe s pravicami in dolžnostmi (npr. davkoplačevalca, političnega akterja). Osebo je treba obravnavati tudi kot odjemalca, ne le v okviru opravljanja storitev, kadar je v vlogi njihovega upravičenca/uporabnika, temveč tudi, kadar mora izpolnjevati dolžnosti (plačilo glob), kjer ima pravico, da je obravnavan pošteno in spoštljivo, ne da bi bili pri tem zanemarjeni interesi organizacije. Ker obeh omenjenih obravnav ni vedno mogoče jasno ločiti, bomo ta večplastni odnos označili kot odnos z državljani/odjemalci. To so prejemniki ali uporabniki dejavnosti, proizvodov ali storitev organizacij v javnem sektorju. Državljane/odjemalce je treba opredeliti, ne pa jih obravnavati izključno kot uporabnike storitev.

Šesto merilo opisuje rezultate, ki jih organizacija dosega glede zadovoljstva državljanov/odjemalcev s storitvami in proizvodi, ki jih zagotavlja. CAF razlikuje med rezultati zaznavanja in delovanja. Za vse vrste organizacij v javnem sektorju je pomembno, da neposredno merijo zadovoljstvo državljanov/odjemalcev (rezultati zaznavanja). Poleg tega je treba meriti rezultate delovanja. Tu se z merjenjem kazalnikov uspešnosti zbirajo dodatne informacije o zadovoljstvu državljanov in odjemalcev. Prizadevanje za izboljšanje rezultatov kazalnikov uspešnosti bi moralo privesti do večjega zadovoljstva državljanov/odjemalcev.

OCENJEVANJE

S pomočjo rezultatov v nadaljevanju pretehtajte, kaj je dosegla organizacija pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj odjemalcev in državljanov.

Podmerilo 6.1: merjenje zaznavanja

Neposredno merjenje zaznavanja zadovoljstva državljanov in odjemalcev je zelo pomembno. Pomeni, da jih naslavljamo in sprašujemo neposredno in dobimo neposredne povratne informacije o različnih vidikih delovanja organizacije. V večini primerov gre za raziskave in anketiranje odjemalcev ali državljanov. Uporabljajo se tudi druga dopolnilna orodja, kot so fokusne skupine ali omizja z uporabniki.

S tem podmerilom ocenjujemo, ali organizacija izvaja te meritve in prikazuje njihove rezultate na več področjih, na primer glede podobe organizacije, dostopnosti, uspešnosti zaposlenih, sodelovanja državljanov/odjemalcev, preglednosti informacij, kakovosti in specifikacij izdelkov in storitev ter inovativnosti, agilnosti in digitalizacijskih sposobnosti organizacije.

PRIMERI

Splošno zaznavanje organizacije

1. Splošna podoba in javni sloves organizacije;
2. dostopnost organizacije;
3. usmerjenost zaposlenih k državljanom/odjemalcem;
4. vključevanje in sodelovanje državljanov/odjemalcev, vključno z uporabo elektronskih poti;
5. preglednost, odprtost in informacije, ki jih ponuja organizacija.

Zaznavanje storitev in proizvodov

1. Dosegljivost fizičnih in digitalnih storitev;
2. kakovost proizvodov in storitev;
3. razslojitev (diferenciacija) storitev ob upoštevanju potreb strank;
4. inovacijske sposobnosti organizacije;
5. agilnost organizacije;
6. digitalizacija v organizaciji;
7. integriteta organizacije in splošno zaupanje odjemalcev/državljanov.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 6.2: merjenje delovanja

Poleg neposrednega merjenja zaznavanja državljanov in odjemalcev lahko kakovost izvedenih storitev merimo s kazalniki uspešnosti delovanja. Tu uporabljamo merljive kazalnike (npr. čas obdelave, čakalna doba, število pritožb).

Na podlagi meritev kakovosti ponudbe proizvodov in storitev, preglednosti in dostopnosti, vključenosti deležnikov in inovacij se lahko veliko naučimo. CAF ponuja pregled primerov kazalnikov, s katerimi merimo uspešnost za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev in državljanov.

PRIMERI

Rezultati glede kakovosti proizvodov in storitev

1. Čakalna doba (čas urejanja/obdelave pri izvajanju storitev);
2. število in čas obdelave pritožb ter izvedeni korektivni ukrepi;
3. rezultati ocenjevalnih ukrepov glede napak in skladnosti s standardi kakovosti;
4. doslednost pri izvajanju objavljenih standardov storitev;

Rezultati glede preglednosti, dostopnosti in integritete

1. Število informacijskih in komunikacijskih poti, vključno z družbenimi mediji;
2. razpoložljivost in točnost informacij;
3. razpoložljivost ciljev delovanja in rezultatov organizacije;
4. obseg ponujanja odprtih podatkov.

Rezultati glede vključenosti deležnikov in inovacij

1. Koliko se deležniki vključujejo v snovanje in zagotavljanje storitev in proizvodov oziroma procesov odločanja;
2. število prejetih in izvedenih predlogov.

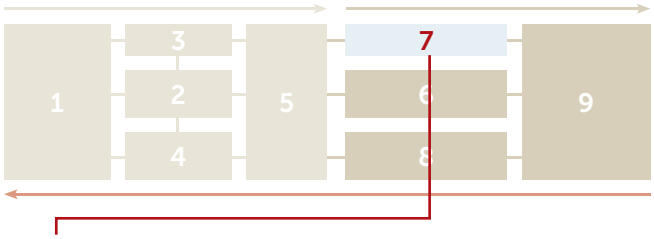
Rezultati glede digitalizacije in postopkov e-uprave

1. Obseg ocenjevalnih dejavnosti z deležniki, kar omogoča spremljanje njihovih spreminjajočih se potreb in stopnje zadovoljstva;
2. delovni čas različnih služb (oddelkov);
3. cena storitev;
4. razpoložljivost informacij o odgovornosti vodstva različnih služb.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

rezultati

ZAPOSLENI



Podmerilo 7.1:
merjenje zaznavanja

Podmerilo 7.2:
merjenje delovanja

Rezultati, povezani z zaposlenimi, so tisti, ki jih organizacija dosega glede usposobljenosti, motivacije, zadovoljstva, zaznavanja in delovanja zaposlenih.

Rezultati glede zaposlenih so pri tem merilu dveh vrst: po eni strani splošno zaznavanje organizacije, pri čemer ljudi sprašujemo neposredno (npr. prek vprašalnikov, anket, fokusnih skupin, ocen, intervjujev, posvetovanj s predstavniki zaposlenih), po drugi strani pa splošni rezultati glede zaposlenih, ki jih uporablja sama organizacija za spremljanje in izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in rezultatov delovanja.

OCENJEVANJE

S pomočjo rezultatov v nadaljevanju pretehtajte, kaj je dosegla organizacija pri izpolnjevanju potreb in pričakovanj zaposlenih.

Podmerilo 7.1: merjenje zaznavanja

S tem podmerilom ocenjujemo, ali zaposleni organizacijo dojemajo kot privlačno delovno okolje in ali so pri svojem vsakdanjem delu motivirani, da zanjo storijo vse, kar je v njihovi moči. Za vse vrste organizacij v javnem sektorju je pomembno, da sistematično merijo, kako zaposleni zaznavajo samo organizacijo in kakovost storitev, ki jih ta zanje izvaja.

PRIMERI

Splošno zaznavanje organizacije

1. Podoba in splošno delovanje organizacije;
2. vključenost ljudi v organizacijo, proces odločanja in dejavnosti izboljšanja;
3. zavedanje o morebitnih nasprotjih interesov ter pomenu etičnega vedenja in integritete;
4. mehanizem povratnih informacij, posvetovanj, dialoga in sistematičnega anketiranja zaposlenih;
5. družbena odgovornost organizacije;
6. odprtost organizacije za spremembe in inovacije;
7. vpliv digitalizacije na organizacijo;
8. agilnost organizacije.

Zaznavanje vodenja in sistemov vodenja

1. Sposobnost vodstva za vodenje organizacije in sporočanje v zvezi z njim;
2. zasnova in vodenje različnih procesov v organizaciji;
3. delitev nalog in sistem ocenjevanja zaposlenih;
4. upravljanje znanja;
5. notranji komunikacijski in informacijski ukrepi;
6. obseg in kakovost priznavanja prizadevanj posameznikov in skupin.

Zaznavanje delovnih pogojev

1. Delovno vzdušje in kultura organizacije;
2. pristop k družbenim vprašanjem (npr. prilagodljivost delovnega časa, usklajevanje dela in zasebnega življenja, varovanje zdravja);
3. enake možnosti za vse, pošteno obravnavanje in vedenje v organizaciji;
4. delovni prostori in oprema.

Zaznavanje kariernega razvoja ter razvoja spretnosti in znanja

1. Sistematični karierni razvoj in razvijanje kompetenc;
2. dostopnost in kakovost usposabljanja in poklicnega razvoja.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 7.2: merjenje delovanja

Merjenje delovanja sestavljajo notranji kazalniki delovanja zaposlenih, s katerimi lahko organizacija meri dosežene rezultate, ki se nanašajo na splošno vedenje zaposlenih, uspešnost delovanja, razvijanje veščin, motivacijo in vključevanje v organizacijo.

Med take rezultate značilno spadajo notranje merjenje dejanskega obnašanja zaposlenih (npr. bolniški dopust, fluktuacija zaposlenih, število pritožb zaposlenih, število predlogov za inovacije itn.).

PRIMERI

Splošni rezultati glede zaposlenih

1. Kazalniki glede ohranjanja, lojalnosti in motivacije zaposlenih;
2. sodelovanje pri dejavnostih izboljševanja;
3. število prijavljenih etičnih dilem (npr. morebitna nasprotja interesov);
4. pogostost prostovoljnega sodelovanja v okviru dejavnosti, povezanih z družbeno odgovornostjo;
5. kazalniki v zvezi s sposobnostjo zaposlenih za odzivanje na potrebe državljanov/odjemalcev.

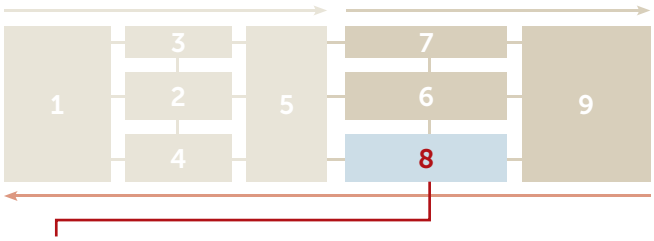
Rezultati glede uspešnosti in sposobnosti posameznikov

1. Kazalniki glede uspešnosti posameznikov;
2. kazalniki glede uporabe digitalnih informacijskih in komunikacijskih orodij;
3. kazalniki glede razvijanja veščin in usposabljanja;
4. pogostost priznavanja dosežkov posameznikov in skupin.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

rezultati

DRUŽBENA ODGOVORNOST



Podmerilo 8.1:
merjenje zaznavanja

Podmerilo 8.2:
merjenje delovanja

Glavno poslanstvo javne organizacije je vedno usmerjeno k zadovoljevanju določene vrste potreb in pričakovanj družbe. Poleg svojega glavnega poslanstva se mora javna organizacija vesti odgovorno, da lahko prispeva k trajnostnemu razvoju (z gospodarskega, družbenega in okoljskega vidika) na lokalni, regionalni, državni in mednarodni ravni. Tu sta mišljena pristop in prispevek organizacije h kakovosti življenja, varstvu okolja, ohranjanju svetovnih virov, etičnemu vedenju in sodelovanju pri lokalnem razvoju.

Družbena odgovornost pomeni voljo organizacije, da po eni strani v svoje odločitve vključuje družbene in okoljske vidike (2. merilo), po drugi pa se je sposobna odzivati na vpliv svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje. Družbena odgovornost mora biti sestavni del strategije organizacije. Strateške cilje je treba preverjati glede na družbeno odgovornost in z namenom, da se izognemo nenačrtovanim posledicam.

Učinek delovanja organizacije na skupnost, v kateri deluje (lokalna, regionalna, državna ali mednarodna), in njen vpliv na okolje sta postala ključna za merjenje njenega celotnega delovanja.

Organizacija, ki si prizadeva za družbeno odgovornost, bo:

- izboljšala svoj ugled in podobo pri državljanih;
- izboljšala sposobnost, da privabi in zadrži zaposlene ter vzdržuje motiviranost in pripadnost zaposlenih;
- izboljšala odnose s podjetji, drugimi javnimi organizacijami, mediji, dobavitelji, državljani/odjemalci in s skupnostjo, v kateri deluje.

Merjenje vključuje tako kvalitativne/kvantitativne meritve zaznavanja (8.1) kot kvantitativne kazalnike (8.2). Ti so lahko povezani z etičnim, demokratičnim in vključujočim (participativnim) obnašanjem organizacije, z okoljsko trajnostjo, kakovostjo življenja in ekonomskim vplivom organizacije.

OCENJEVANJE

S pomočjo rezultatov v nadaljevanju pretehtajte, kaj je dosegla organizacija pri družbeni odgovornosti.

Podmerilo 8.1: merjenje zaznavanja

Merjenje zaznavanja poudarja, kako delovanje organizacije zaznava skupnost na lokalni, regionalni, državni ali mednarodni ravni. Tovrstne zaznave je mogoče pridobiti z različnimi viri, vključno z anketami, poročili, javnimi tiskovnimi konferencami, nevladnimi organizacijami, organizacijami civilne družbe, neposrednimi povratnimi informacijami deležnikov in okolice.

Zaznave kažejo na učinkovitost družbenih in okoljskih strategij. Upoštevajo pogled na transparentnost, vpliv na kakovost življenja in kakovost demokracije, pogled na etičnost obnašanja pri podpori državljanom ter odnos do okoljskih zadev.

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

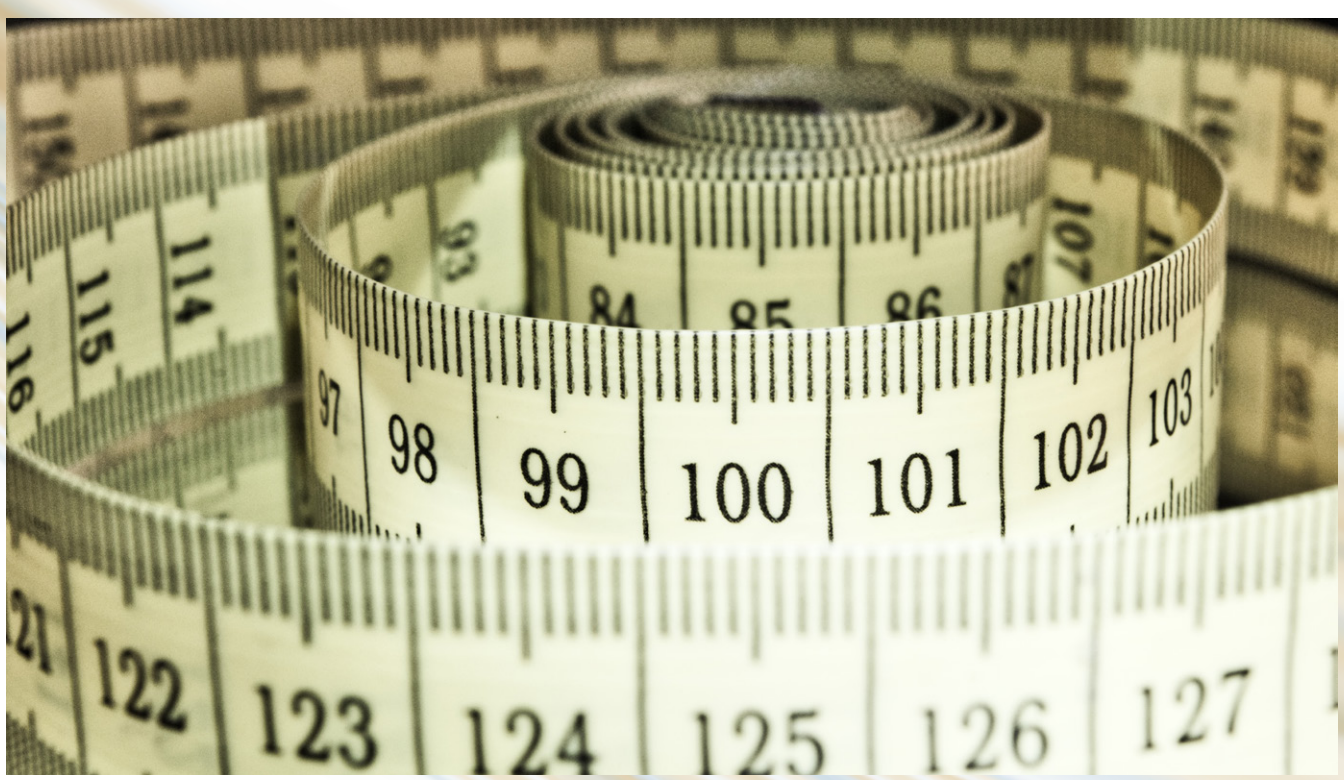
Podmerilo 8.2: merjenje delovanja

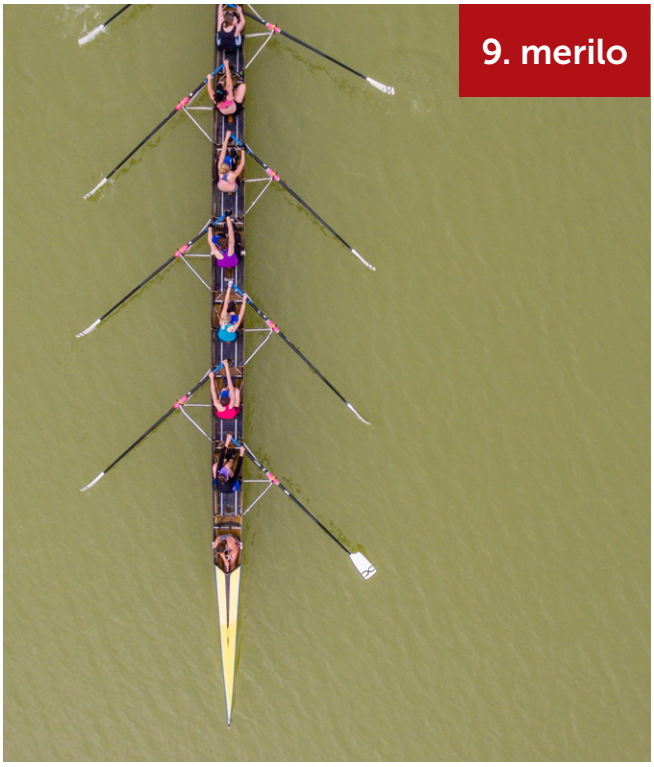
Merjenje delovanja poudarja merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja glede družbene odgovornosti. Uporabljena merila naj jasno pokažejo učinkovitost odnosa organizacije do družbenih vprašanj. Upoštevajo se lahko etično ravnanje, pobude in rezultati preprečevanja zdravstvenih tveganj, pobude za izmenjavo znanja, pobude za ohranjanje virov ter zmanjševanje vplivov na okolje itn.

PRIMERI

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

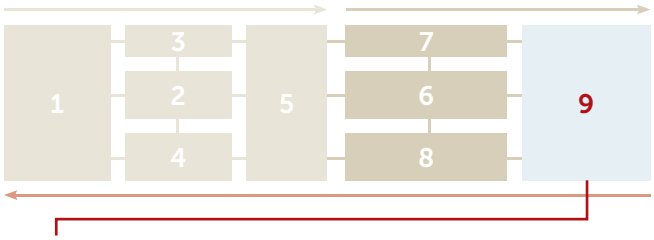
[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]





rezultati

KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA



Podmerilo 9.1:
zunanji rezultati: neposredni rezultati (outputs) in prispevek za skupnost

Podmerilo 9.2:
notranji rezultati: stopnja učinkovitosti

Ključni rezultati delovanja zajemajo vse dosežke, ki jih je organizacija opredelila kot izmerljive in bistvene za lasten kratkoročni in dolgoročni uspeh.

Pomenijo sposobnost politik in procesov za doseganje vmesnih in končnih ciljev, opredeljenih v poslanstvu, viziji in strateških načrtih organizacije.

Ključne rezultate delovanja je mogoče razdeliti na:

- zunanje: rezultati in učinki, ki izhajajo iz dosežen ih ciljev, vezanih na poslanstvo in vizijo (1. merilo), strategijo in načrtovanje (2. merilo), proizvode in storitve (5. merilo), ter doseženi rezultati za zunanje deležnike;
- notranje: učinkovitost, povezana z zaposlenimi (3. merilo), partnerstvi in viri (4. merilo), procesi (5. merilo) ter doseženimi rezultati pri krepitvi organizacije na poti k odličnosti.

OCENJEVANJE

Pretehtajte rezultate, ki jih je organizacija dosegla glede na navedeno v nadaljevanju:

Podmerilo 9.1: zunanji rezultati: neposredni rezultati (outputs) in prispevek k skupnosti

Zunanji rezultati so merila za uspešnost strategije organizacije glede na sposobnost zadovoljevanja pričakovanj zunanjih deležnikov in ustvarjanje prispevka za skupnost v skladu s poslanstvom in vizijo organizacije ter reformami javnega sektorja. Vsaka organizacija v javnem sektorju mora oceniti, v kolikšni meri so doseženi njeni ključni cilji v strateškem načrtu. To so cilji glede rezultatov – storitev in proizvodov – ter učinka, torej vpliva glavnih dejavnosti na zunanje deležnike in družbo, da lahko učinkovito izboljša svoje delovanje.

PRIMERI

1. Neposredni rezultati – količina in kakovost storitev in proizvodov;
2. učinki – vplivi storitev in proizvodov na ciljno skupino;
3. stopnja izpolnjevanja pogodb/dogovorov med organi in organizacijo;
4. rezultati zunanjih inšpekcij in revizij poslovanja;
5. rezultati primerjalne presoje (primerjalne analize) glede neposrednih rezultatov in učinkov;
6. rezultati izvajanja reform javnega sektorja.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

Podmerilo 9.2: notranji rezultati: stopnja učinkovitosti

Notranji rezultati so povezani z učinkovitostjo, uspešnostjo notranjih procesov in finančnimi ukrepi delovanja organizacije. Zajemajo lahko rezultate upravljanja procesov (npr. produktivnost, stroškovna učinkovitost, pomanjkljivosti), finančno delovanje (npr. učinkovita poraba finančnih virov, skladnost finančnih rezultatov s proračunom) ter učinkovito uporabo virov (npr. partnerstva, informacije, tehnologija, zmogljivosti), lahko pa se upoštevajo tudi rezultati ocen delovanja (notranji pregledi in revizije, potrdila, sodelovanje na tekmovanjih in nagrade).

PRIMERI

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

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike]

3 Kako ocenjevati

Ocenjevalne lestvice

ZAKAJ TOČKOVANJE?

Dodeljevanje točk vsakemu podmerilu in merilu modela CAF ima štiri glavne cilje:

1. zagotavljanje informacij in usmerjanje dejavnosti za izboljševanje ter usmerjanje prednostnih nalog;
2. merjenje lastnega napredka, če izvajate ocenjevanje po modelu CAF redno; vsaki dve leti, kar v skladu z večino pristopov kakovosti velja za dobro prakso;
3. prepoznavanje dobre prakse, ki se izkazuje z velikim številom točk, doseženih pri dejavnikih in rezultatih;
4. pomoč pri iskanju partnerjev, od katerih se lahko primerjalno učimo (kaj se drug od drugega naučimo).

Glavni cilj primerjalnega učenja je primerjava različnih načinov obvladovanja dejavnikov in doseganja rezultatov. Vendar je treba glede primerjalnega učenja opozoriti, da je primerjanje točk, dobljenih po modelu CAF, tvegano, zlasti če se izvaja brez izkušenih zunanjih ocenjevalcev, usposobljenih za ovrednotenje točk na enoten način v različnih javnih organizacijah.

KAKO TOČKOVATI?

Model CAF omogoča dva načina točkovanja: enostavno in podrobno točkovanje. Pri dejavnikih oboje temelji na krogu PDCA.

Enostavno točkovanje CAF ponuja splošno oceno vsakega podmerila z navajanjem faze PDCA za to podmerilo. Podrobno točkovanje CAF podrobneje prikaže analizo podmeril.

Omogoča hkratno in neodvisno točkovanje za vsako podmerilo vseh faz kroga PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj).

Na vrhu obeh ocenjevalnih lestvic je primerjava delovanja s pomočjo primerjalne presoje in primerjalnega učenja.

1. Enostavno točkovanje CAF

Ta zbirni način točkovanja pomaga organizaciji, da se bolje seznani s krogom PDCA, in jo bolj pozitivno usmeri k zagotavljanju kakovosti.

- Po lestvici ocenjevanja dejavnikov organizacija uspešno izboljšuje delovanje, ko krog PDCA popolnoma deluje, temelj za to pa so pregledi in zunanja primerjava.
- Ocenjevalna lestvica za rezultate upošteva tako trend rezultatov kot doseganje ciljev. Organizacija je v krogu nenehnega izboljševanja, ko so doseženi odlični in trajnostni rezultati ter vsi ustrezni cilji in narejene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami glede ključnih rezultatov.

LESTVICA DEJAVNIKOV – ENOSTAVNO TOČKOVANJE

FAZA	LESTVICA ZA DEJAVNIKE – ENOSTAVNO TOČKOVANJE	TOČKE
	Na tem področju nismo dejavni. Ni dokazov oziroma vir ni zanesljiv.	0–10
NAČRTUJ	Dejavnost načrtujemo.	11–30
IZVEDI	Dejavnost izvajamo.	31–50
PREVERI	Pregledujemo, ali delamo prave stvari na pravi način.	51–70
UKREPAJ	Na podlagi preverjanj/pregledov prilagajamo, če je to potrebno.	71–90
PDCA	Vse, kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih. Smo v krogu nenehnih izboljšav.	91–100

Navodila

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

LESTVICA REZULTATOV – ENOSTAVNO TOČKOVANJE

LESTVICA ZA REZULTATE – ENOSTAVNO TOČKOVANJE	TOČKE
Rezultati se ne merijo in/ali podatki niso na voljo.	0–10
Rezultati se merijo in kažejo negativne trende in/ali rezultati ne dosegajo pomembnejših ciljev.	11–30
Rezultati kažejo nespreminjajoče se trende in/ali izpolnjeni so nekateri pomembnejši cilji.	31–50
Rezultati kažejo trende, ki se izboljšujejo in/ali večina pomembnejših ciljev je izpolnjena.	51–70
Rezultati kažejo bistven napredek in/ali pomembnejši cilji so doseženi.	71–90
Doseženi so odlični in trajni rezultati. Vsi pomembnejši cilji so doseženi. Za vse ključne rezultate so opravljene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami.	91–100

Navodila

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

2. Podrobno točkovanje po modelu CAF

Podrobno točkovanje je točkovanje, ki je bolj realno, saj na primer številne javne organizacije izvajajo dejavnosti (faza: izvedi), vendar včasih brez zadostnega načrtovanja (faza: načrtuj) ali brez preverjanja doseganja. Ta način točkovanja prinaša več informacij o področjih, kjer so izboljšave najbolj potrebne.

- V lestvici za dejavnike je poudarek na krogu PDCA, razvoj pa je predstavljen kot spirala, kjer lahko na vsakem obratu kroga pride do izboljševanja v vsaki fazi.
- Ocenjevalna lestvica za rezultate razlikuje med trendom rezultatov in doseganjem ciljev. To razlikovanje jasno pokaže, ali morate pospešiti trend ali se osredotočiti na dosego ciljev.

LESTVICA DEJAVNIKOV – PODROBNO TOČKOVANJE								
FAZA	Lestvica	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100	Sk.
	Dokaz	Ni dokaza ali je samo nekaj idej.	Nekaj šibkih dokazov, ki se nanašajo na nekaj področij.	Nekaj dobrih dokazov, ki se nanašajo na pomembnejša področja.	Močni dokazi, ki se nanašajo na večino področij.	Zelo močni dokazi, ki se nanašajo na vsa področja.	Odlični dokazi v primerjavi z drugimi organizacijami, ki se nanašajo na vsa področja.	
NAČRTUJ	Načrtovanje temelji na potrebah in pričakovanjih deležnikov. Načrtovanje se redno uporablja v vseh pomembnejših delih organizacije.							
	Točke							
IZVEDI	Izvajanje se redno upravlja z opredeljenimi procesi in odgovornostmi in se širi v pomembnejših delih organizacije.							
	Točke							
PREVERI	Opredeljeni procesi se spremljajo z ustreznimi kazalniki in se pregledujejo v pomembnejših delih organizacije.							
	Točke							
UKREPAJ	Po rezultatih preverjanja se redno izvedejo korektivni ukrepi in izboljšave v pomembnejših delih organizacije.							
	Točke							

Področja za izboljševanje

Navodila

- Preberite opredelitev vsake faze kroga PDCA (načrtuj, izvedi, preveri in ukrepaj).
- Upoštevajte zbrane dokaze, povezane z vsako od faz, ki jih lahko ponazorite z nekaterimi primeri.
- Vsako fazo točkujte.
- Izračunajte skupno oceno ob upoštevanju povprečne ocene vsake faze.

LESTVICA REZULTATOV – PODROBNO TOČKOVANJE						
Lestvica	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100
TRENDI	Ni meritev.	Negativen trend.	Nespreminjajoči se trend ali skromen napredek.	Trajen napredek.	Bistven napredek.	Pozitivna primerjava z ustreznimi organizacijami glede vseh rezultatov.
Točke						
CILJNE VREDNOSTI	Ni podatkov ali so samo ustni.	Rezultati ne dosegajo ciljnih vrednosti.	Doseženih je le nekaj ciljnih vrednosti.	Dosežene so nekatere pomembnejše ciljne vrednosti.	Večina pomembnejših ciljnih vrednosti je dosežena.	Dosežene so vse ciljne vrednosti.
Točke						

Navodila

- Ločeno preučite trend vaših rezultatov za tri leta in cilje, dosežene v zadnjem letu.
- Trendu dodelite od 0 do 100 točk na lestvici, razdeljeni na šest stopenj.
- Za izpolnitev ciljev lanskega leta dodelite od 0 do 100 točk na lestvici, razdeljeni na šest stopenj.
- Izračunajte skupno oceno ob upoštevanju povprečne ocene trendov in ciljev.

1. PRIMER: Kako uporabljati podrobno točkovanje pri dejavnikih – podmerilo 3.3

Tu imate morebitne dokaze, pridobljene s samoocenjevanjem za podmerilo 3.3. Povezani so s primeri modela; pri vsakem sta označena faza PDCA in pa to, ali gre za prednost (+) ali pomanjkljivost (-).

Primer podmerila 3.3: vključevanje in opolnomočenje zaposlenih ter podpiranje njihovega dobrega počutja

3.3. a.
Organizacija nenehno posveča pozornost notranji komunikaciji v različnih smereh: od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in horizontalno. Uporablja odprto okolje in različne načine ter orodja: letne in četrtletne sestanke vseh zaposlenih ter digitalna orodja, kot so intranet, elektronska pošta in družbeni mediji.
Za zdaj še ni pristopa za preverjanje uspešnosti komunikacije in zaznavanja zaposlenih glede svoje vključenosti.
NAČRTUJ +, IZVEDI +, PREVERI -

3.3. b.
Skupinsko delo in dialog »ena na ena« sta dva načina za izboljšanje notranjega dialoga in izmenjave strokovnega znanja: skupine in posamezniki sodelujejo pri usmerjanju strateških ciljev k ciljem funkcij/skupin, skupinsko delo pa je standarden način dela za izboljšanje projektov. Ta način je v anketah med zaposlenimi pritrdilno (pozitivno) ovrednoten. Vendar pa so skupinsko delo in skupine za izboljševanje za zdaj omejeni na osrednje procese.
NAČRTUJ +, IZVEDI +-, PREVERI +

3.3. c.
Poleg tega ni določenih pristopov za zbiranje zamisli in predlogov.
NAČRTUJ -

3.3. d.
Organizacija izvaja polletne ankete med zaposlenimi na način, opredeljen pred šestimi leti, ki ni povsem primeren za nedavne strukturne in operativne spremembe.
NAČRTUJ +, IZVEDI +, PREVERI -, UKREPAJ -

3.3. e., 3.3.f.
Vodstvo namenja veliko pozornosti dobremu počutju zaposlenih, zlasti ustvarjanju dobrih delovnih pogojev, ter skrbi za usklajevanje dela in zasebnega življenja. Pobude so bile opredeljene po primerjalnem učenju z nekaterimi pomembnimi javnimi in zasebnimi organizacijami ter po posvetovanju z zaposlenimi; lani so začeli izvajati nekaj novih projektov, na primer odprte pisarne in dnevno varstvo.
NAČRTUJ +, IZVEDI +, UKREPAJ +

3.3. g.
Organizacija že mnogo let rešuje težave oseb s posebnimi potrebami, zato so stavbe in prostori ustrezno zasnovani. Lani so razvili projekt za lažje delo na daljavo in gibljiv delovni čas.
NAČRTUJ +, IZVEDI +, UKREPAJ +

3.3. h.
Za zdaj ni pobud za podporo družbenim in kulturnim pobudam ali drugim nefinančnim nagradam za zaposlene oziroma mehanizma, prek katerega bi zaposleni lahko zanje zaprosili. Tudi še ni načina za preverjanje uspešnosti komunikacije in zaznavanja zaposlenih glede svoje vključenosti.
NAČRTUJ -, IZVEDI -

Zgornje ugotovitve so bile umeščene v naslednjo matriko dejavnikov, da bi bile v pomoč pri izdelavi celovitega točkovanja za podmerilo. Polja v matriki se uporabljajo kot beležke, da se od dokazov, zbranih v postopku ocenjevanja podmeril, preide na celovito točkovanje, in za usmerjanje razprave na usklajevalnem sestanku.

LESTVICA DEJAVNIKOV – PODROBNO TOČKOVANJE								
FAZA	Lestvica	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100	Sk.
	Dokaz	Ni dokaza ali je samo nekaj idej.	Nekaj šibkih dokazov, ki se nanašajo na nekaj področij.	Nekaj dobrih dokazov, ki se nanašajo na pomembnejša področja.	Močni dokazi, ki se nanašajo na večino področij.	Zelo močni dokazi, ki se nanašajo na vsa področja.	Odlični dokazi v primerjavi z drugimi organizacijami, ki se nanašajo na vsa področja.	
NAČRTUJ	Načrtovanje temelji na potrebah in pričakovanjih deležnikov. Načrtovanje se redno uporablja v vseh pomembnejših delih organizacije.	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3. a) (3.3. b) (3.3. d) (3.3. e, 3.3. f) (3.3. g)			
	Točke			**50**				
IZVEDI	Izvajanje se redno upravlja z opredeljenimi procesi in odgovornostmi in se širi v pomembnejših delih organizacije.	(3.3. h)		(3.3. b)	(3.3. a) (3.3. d) (3.3. e, 3.3. f) (3.3. g)			
	Točke			**50**				
PREVERI	Opredeljeni procesi se spremljajo z ustreznimi kazalniki in se pregledujejo v pomembnejših delih organizacije.	(3.3. d)	(3.3. a)		(3.3. b)			
	Točke		**25**					
UKREPAJ	Po rezultatih preverjanja se redno izvedejo korektivni ukrepi in izboljšave v pomembnejših delih organizacije.	(3.3. d)			(3.3. e, 3.3. f) (3.3. g)			
	Točke		**30**					

Področja za izboljševanje

Pripombe o dodeljenih točkah

NAČRTUJ: Spodbudne okoliščine za notranjo komunikacijo in skupinsko delo, ankete med zaposlenimi, dobro počutje ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Nobenih načrtov za zbiranje zamisli in podporo družbeno-kulturnim pobudam. Tako lahko oceno uvrstimo v rubriko »nekaj pozitivnih dokazov v zvezi z ustreznimi področji«, a na desno stran stolpca: 50 točk.

IZVEDI: Spodbudne okoliščine za notranjo komunikacijo, ankete med zaposlenimi, dobro počutje ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Izvajanje glede skupinskega dela ni splošno, saj zajema le temeljne procese. Pri družbeno-kulturnih pobudah ni izvedenih ukrepov. Tako lahko oceno uvrstimo v rubriko »nekaj pozitivnih dokazov v zvezi z ustreznimi področji«, a na desno stran stolpca: 50 točk.

PREVERI: Na splošno je pri vseh točkah za PREVERI le malo dokazov. Organizacija se zlasti zaveda, da je treba način anketiranja zaposlenih preveriti, da bo ustrezal spremembam v organizaciji, vendar pa za to ni nič storjenega. Kljub temu pa je bilo nekaj ustreznih projektov na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, čeprav brez izrecne povezave s fazo »preveri«. Tako lahko oceno uvrstimo v rubriko »malo dokazov v zvezi z nekaterimi področji«: 25 točk.

UKREPAJ: Dokazila pričajo o nekaterih pomembnih izboljšavah glede dobrega počutja, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter invalidov, vendar pa niso jasno povezana z rezultati dejavnosti »PREVERI«. Tako lahko oceno uvrstimo v rubriko »nekaj pozitivnih dokazov v zvezi z ustreznimi področji« na desno stran stolpca: 30 točk.

2. PRIMER: kako uporabljati podrobno točkovanje pri rezultatih – podmerilo 7.2

Tu imate morebitne dokaze, pridobljene s samoocenjevanjem organizacije za podmerilo 7.2. Dokazi so povzeti za podpoglavji »Splošni rezultati« ter »Uspešnost in razvijanje veščin posameznikov«. Glede na lestvico točkovanja so navedeni trendi in cilji, pri vsakem pa še, ali gre za prednost (+) ali pomanjkljivost (-).

Primer podmerila 7.2: merjenje delovanja

Sinteza dokazil, pridobljenih s samoocenjevanjem
Organizacija meri velik sklop kazalnikov za uspešnost zaposlenih, povzet v razpredelnici v četrtletnem in polletnem poročilu. Rezultate za npr. leto 2018 lahko z upoštevanjem sheme modela CAF povzamemo, kot sledi; za več podrobnosti glejte letno poročilo 2018.

Splošni rezultati
Kazalniki se nanašajo na absentizem, bolniško odsotnost, vključevanje v dejavnosti izboljševanja, pritožbe (število in odzivni čas) ter prostovoljno sodelovanje pri družbenih dejavnostih in pobudah. Pri več kot 60 % v zadnjih treh letih vidimo izboljšanje, majhen upad npr. v letu 2018 je viden le pri sodelovanju pri družbenih dejavnostih.
Za kazalnike cilji niso določeni. **TREND + CILJ -**

Uspešnost in razvijanje veščin posameznikov
Merimo ure usposabljanja na osebo, delež doseženega cilja posameznika/skupine in splošno vrzel v kompetencah. Za vse kazalnike so določeni posebni cilji, ki se letno navadno povečajo za najmanj 10 %. Na splošno 70 % kazalnikov kaže pozitiven trend, medtem ko se je nabor kompetenc (povečanje vrzeli) nekoliko zmanjšal. Cilji so doseženi manj kot 50-odstotno; pri kazalnikih usposabljanja in zlasti vrzeli glede kompetenc cilji niso bili doseženi. **TREND + CILJ -**

Zgornje ugotovitve so bile pretvorjene v število točk in umeščene v spodnjo matriko dejavnikov, da bi bile v pomoč pri izdelavi celovitega točkovanja za podmerilo, ki bo vsebina razprave na usklajevalnem sestanku.

LESTVICA REZULTATOV – PODROBNO TOČKOVANJE						
Lestvica	0–10	11–30	31–50	51–70	71–90	91–100
TRENDI	Ni meritev.	Negativen trend. ↘	Nespreminjajoči se trend ali skromen napredek. →	Trajen napredek. ↗	Bistven napredek. ↗↗	Pozitivna primerjava z ustreznimi organizacijami glede vseh rezultatov.
Točke				**60**		
CILJNE VREDNOSTI	Ni podatkov ali so samo ustni.	Rezultati ne dosegajo ciljnih vrednosti.	Doseženih je le nekaj ciljnih vrednosti.	Dosežene so nekatere pomembnejše ciljne vrednosti.	Večina pomembnejših ciljnih vrednosti je dosežena.	Dosežene so vse ciljne vrednosti.
Točke		**25**				

Pripombe o dodeljenih točkah

TRENDI: Pri velikem delu rezultatov je viden trajen napredek. Le dva kazalnika kažeta poslabšanje (zlasti nabor kompetenc). Tako oceno splošnih rezultatov kot uspešnost posameznikov lahko uvrstimo v stolpec »trajen napredek« s skupno 60 točkami.

CILJI: Za splošne kazalnike rezultatov ni ciljev (stolpec »ni informacij ali pa so informacije samo ustne«), pri uspešnosti posameznikov pa je bilo doseženih manj kot 50 % ciljev (stolpec »nekaj ciljev je doseženih«) s skupno 25 točkami.

4 Smernice za izboljševanje organizacij z uporabo CAF

Proces stalnega izboljševanja se lahko oblikuje in izvaja na številne načine. Velikost organizacije, kultura in predhodne izkušnje z orodji celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – Total Quality Management) so nekatere od lastnosti, ki pomagajo opredeliti najustreznejši način uporabe orodja TQM.

V tem poglavju smo opredelili proces stalnega izboljševanja v desetih korakih, ki lahko ustreza večini organizacij. Pomembno je poudariti, da ti nasveti temeljijo na izkušnjah številnih organizacij, ki so uporabljale model CAF. Vendar je vsako samoocenjevanje edinstveno in je zato treba ta opis razumeti bolj kot navdih ljudem, odgovornim za proces samoocenjevanja, in ne kot natančen priročnik za izvajanje procesa.

1. FAZA: ZAGON PROCESA CAF

1. KORAK
Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje

2. KORAK
Sporočajte o projektu samoocenjevanja

2. FAZA: PROCES SAMOOCENJEVANJA

3. KORAK
Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin

4. KORAK
Organizirajte usposabljanje

5. KORAK
Lotite se samoocenjevanja

6. KORAK
Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja

3. FAZA: NAČRT IZBOLJŠAV/PREDNOSTNO RAZVRŠČANJE

7. KORAK
Priprava osnutka načrta izboljšav

8. KORAK
Sporočajte o načtu izboljšav

9. KORAK
Izvajajte načrt izboljšav

10. KORAK
Načrtujte naslednje samoocenjevanje

Po izvedeni samooceni po modelu CAF in izvedbi ukrepov za izboljšanje se lahko uporabniki CAF prijavijo v postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije – CAF EPI za pridobitev priznanja »uspešen uporabnik CAF«. Samoocena po modelu CAF v organizaciji ima v postopku pridobivanja povratnih informacij pomembno vlogo. Splošne smernice za zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF EPI so na spletni strani MJU: https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uvajanje-sistemov-vodenja-kakovosti-v-organe-javne-uprave-model-caf/zunanja-povratna-informacija/ in na spletnih straneh: https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre, https://www.caf-network.eu/CAF.

1. faza: zagon procesa CAF

1. korak – odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje

Visoka raven zavezanosti ter skupna odgovornost višjega vodstva in zaposlenih v organizaciji sta najodločilnejši prvini zagotavljanja uspeha pri procesu samoocenjevanja.

Izkušnje številnih organizacij kažejo, da je za doseganje zavezanosti in odgovornosti nujna jasna odločitev vodstva po temeljitem procesu posvetovanja z deležniki organizacije. Vodstvo mora z odločitvijo jasno pokazati voljo po dejavni udeležbi v procesu s priznavanjem dodane vrednosti samoocenjevanja in zagotavljanjem odprtosti mišljenja, spoštovanjem rezultatov in pripravljenostjo začeti dejavnosti izboljševanja. Vključuje tudi zavezo za rezervacijo sredstev, potrebnih za strokovno izvedbo samoocenjevanja.

Poznavanje koristi samoocenjevanja po modelu CAF in informacije o zgradbi modela ter procesu samoocenjevanja sta nujna elementa, ki vodstvu ponujata temelj za odločanje. Zelo pomembno je, da so vsi vodje že od začetka prepričani o teh koristih.

V tej fazi je izrednega pomena, da eden ali več zaposlenih v organizaciji prevzame odgovornost za zagotavljanje teh osnovnih načel. Koristno je navezati stik z organizacijo, ki je v Sloveniji odgovorna za širjenje modela CAF (ministrstvo, pristojno za javno upravo), ter pridobiti več informacij od drugih organizacij, ki so model že uporabljale in so pripravljene deliti svoje izkušnje.

Na Ministrstvu za javno upravo zagotavljamo informacijsko in strokovno podporo pri uvajanju in uporabi modela CAF. Organiziramo in izvajamo brezplačna usposabljanja za člane samoocenjevalnih skupin in uporabnikom svetujemo pri izvajanju samoocene. Spodbujamo sodelovanje in izmenjavo izkušenj ter dobrih praks med uporabniki modela, organiziramo strokovna srečanja in konference ter razvijamo in širimo mrežo uporabnikov doma. Vsako leto podeljujemo priznanja začetnikom, uporabnikom in uspešnim uporabnikom CAF. Aktivni smo tudi v mednarodnem okolju. Dosegljivi smo na e-naslovu: kakovost@gov.si.

Da bi zaposleni v organizaciji podpirali proces samoocenjevanja, je pomembno, da se posvetovanja opravijo pred sprejemom končne odločitve o izvedbi samoocenjevanja. Izkušnje kažejo, da poleg splošnih koristi izvedbe samoocenjevanja številni zaposleni ugotovijo, da je CAF odlična priložnost za pridobitev večjega vpogleda v svojo organizacijo in da želijo biti dejavno vključeni v njen razvoj.

Preden se organizacije odločijo za samoocenjevanje, je za nekatere pomembno, da pridobijo soglasje ali dovoljenje zunanjih deležnikov. To so lahko politiki ali vodilni delavci, ki so tesno vpeti v sprejemanje odločitev. Pri odločitvi lahko sodelujejo tudi ključni zunanji deležniki, ki pričakujejo koristi od uvedenih izboljšav.

IZKUŠNJE UPORABNIKOV

Razlogi za uporabo modela CAF

Za uporabo modela CAF se organizacije odločajo zaradi notranjih dejavnikov. Najpomembnejši razlog je ugotavljanje prednosti in področij za izboljšanje, najmanj pomembni pa so finančni pritiski. Organizacije uporabljajo CAF najprej zase, da bi izboljšale svoje delovanje. To je tudi dejanski namen tega orodja.

Začetno načrtovanje samoocenjevanja

Po sprejemu odločitve za izvedbo samoocenjevanja se proces načrtovanja lahko začne. Eden prvih elementov, ki je lahko že upoštevan pri odločitvi vodstva, je opredelitev obsega in načina samoocenjevanja.

Pogosto zastavljeno vprašanje je, ali mora samoocenjevanje zajeti celotno organizacijo ali pa ga lahko izvedejo posamezni deli, kot so enote ali oddelki. Posamezni deli lahko izvedejo samoocenjevanje, če pa hočejo, da bo ocena vseh meril in podmeril smiselna, morajo biti dovolj samostojni, da se lahko prištevajo med večinoma samostojne organizacije z ustreznim poslanstvom in pomembno odgovornostjo za procese v zvezi s človeškimi viri in financami. V takšnih primerih bi bilo treba oceniti ustrezne odnose dobavitelj/odjemalec, pa tudi odnose med izbrano organizacijsko enoto in preostalim delom organizacije.

Priporočamo, da vodstvo pri odločitvi izbere tudi ocenjevalno lestvico, ki jo bo uporabilo. Na voljo sta dva načina ocenjevanja. Organizacija naj pri izbiri načina upošteva čas, ki je na voljo za točkovanje, ter raven izkušenj in zrelosti.

Zelo pomemben ukrep, ki ga mora v tej fazi sprejeti vodstvo, je imenovanje projektnega vodje za proces samoocenjevanja. Naloge, ki jih navadno opravlja projektni vodja, zajemajo:

- podrobno načrtovanje projekta, skupaj s procesom komuniciranja;
- komuniciranje in posvetovanje glede projekta z vsemi deležniki;
- organiziranje usposabljanja samoocenjevalne skupine;
- zbiranje podporne dokumentacije in dokazov;
- dejavno sodelovanje v samoocenjevalni skupini;
- omogočanje procesa doseganja soglasja;
- urejanje poročila o samoocenjevanju;
- zagotavljanje podpore vodstvu pri prednostnem razvrščanju in pripravi akcijskega načrta.

Zahteve glede kompetenc projektnega vodje so visoke. Dobro mora namreč poznati lastno organizacijo in model CAF ter imeti znanje o tem, kako organizirati proces samoocenjevanja. Imenovanje pravega projektnega vodje, ki ima ustrezno znanje in uživa zaupanje višjega vodstva ter zaposlenih, je ena ključnih vodstvenih odločitev, ki lahko vplivajo na kakovost in izid samoocenjevanja.

Za nekatere organizacije so izrazi in primeri, ki jih uporablja model CAF, neznani in preveč oddaljeni od vsakdanje prakse, da bi jih neposredno uporabljali. Če to pri seznanitvi z modelom ni zgodaj razrešeno, je lahko pozneje ovira pri procesu samoocenjevanja. V takšnih primerih se lahko izvede usposabljanje, opisano v nadaljevanju, ali pa model »prilagodi« izrazju, ki se uporablja v organizaciji. Preden začnete izvajati to dejavnost, je dobro preveriti, ali jo je kakšna organizacija, podobna vaši, že izvedla.

2. korak – komunicirajte o poteku projekta samoocenjevanja

Zelo pomembna dejavnost načrtovanja po opredelitvi projektnega načina dela je priprava načrta komuniciranja.
Ta načrt zajema obveščanje vseh deležnikov s posebnim poudarkom na srednjih vodilnih delavcih in zaposlenih v organizaciji.

Komuniciranje je osrednje področje pri vseh projektih upravljanja, zlasti kadar organizacija izvaja samoocenjevanje. Če obveščanje glede namena in dejavnosti samoocenjevanja ni jasno ali ustrezno, je verjetno, da bo prizadevanje za samoocenjevanje razumljeno kot »še en projekt več« ali »neka vaja vodstva«. Ob morebitni nenaklonjenosti srednjih vodilnih delavcev ali drugih zaposlenih polni zavezanosti ali vključenosti je resno tveganje, da se omenjena predvidevanja uresničijo.

IZKUŠNJE UPORABNIKOV

Pomen komuniciranja za pripadnost je pri zaposlenih na splošno podcenjen
Pomembna ugotovitev raziskav uporabnikov modela CAF je, da uporabniki med procesom na splošno niso pripisovali dovolj velikega pomena komuniciranju z zaposlenimi. Nova spoznanja kažejo, da je ena največjih mogočih koristi modela CAF dvig ravni zavedanja in komuniciranja v organizaciji. Vendar je to mogoče uresničiti samo, če vodstvo in ljudje, odgovorni za samoocenjevanje po modelu CAF, zelo zgodaj začnejo dejavno komunicirati o namenu in koristih samoocenjevanja ter vanj vključevati zaposlene in srednje vodilne delavce v organizaciji.

Pomemben rezultat zgodnjega komuniciranja je zanimanje nekaterih zaposlenih in vodilnih za neposredno vključevanje v samoocenjevalno skupino. Idealno je, če vključevanje dosežemo z osebno motivacijo.

Motivacija naj bi bila temeljna prvina, ki povezuje zaposlene s celotnim procesom samoocenjevanja. Zaposleni naj bi imeli popolnoma jasno stališče glede namena samoocenjevalnega postopka CAF, torej izboljševanja splošnega delovanja organizacije. Politika komuniciranja o samoocenjevalnem postopku CAF bi morala biti osredotočena na to, da so na koncu vsi deležniki, zaposleni in državljani/odjemalci, zmagovalci.

Jasno in razumljivo komuniciranje z vsemi deležniki med projektom je ključno za zagotovitev uspešnega postopka in nadaljnjega spremljanja dejavnosti. Projektni vodja se mora skupaj z najvišjim vodstvom organizacije osredotočiti na naslednje:

- kaj lahko samoocenjevanje spremeni;
- zakaj je samoocenjevanje prednostna naloga;
- kako je povezano s strateškim načrtovanjem organizacije;
- kako je povezano (na primer kot prvi korak) s splošnim prizadevanjem za izboljševanje delovanja organizacije, na primer z izvajanjem inovativnega programa prenove delovanja.

Načrt komuniciranja naj bo razdeljen in naj upošteva te prvine: ciljna skupina, sporočilo, medij, pošiljatelj, pogostnost in orodja.

2. faza: proces samoocenjevanja

3. korak – sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin

Samoocenjevalna skupina naj kar najbolj povzema celotno organizacijo. Navadno so vanjo vključeni zaposleni iz različnih sektorjev, z različnimi funkcijami in izkušnjami ter z različnih ravni znotraj organizacije. Cilj je oblikovati učinkovito skupino, ki lahko obenem ponudi najbolj točno in podrobno notranjo sliko organizacije.

Izkušnje uporabnikov modela CAF kažejo, da je v skupinah po pet do dvajset udeležencev. Vendar se za zagotovitev uspešnega in sorazmerno neformalnega načina delovanja na splošno daje prednost skupinam s približno desetimi udeleženci.

Če je organizacija zelo velika in razvejana, bi bilo mogoče primerno sestaviti več samoocenjevalnih skupin. Pri tem je ključnega pomena, da je v zasnovi projekta upoštevano, kako in kdaj bo ustrezno usklajevanje (koordinacija) skupin.

Udeležence se izbere na podlagi poznavanja organizacije ter osebnih veščin (npr. analitičnih in komunikacijskih veščin) in ne le na podlagi strokovnih znanj. Lahko se vključijo prostovoljno, vendar pa sta za kakovost, raznolikost in verodostojnost samoocenjevalne skupine odgovorna projektni vodja in vodstvo.

Projektni vodja skupine je lahko tudi predsedujoči, saj to prispeva k strnjenemu poteku projekta, vendar je treba paziti, da ne pride do nasprotja interesov. Pomembno je, da predsedujočemu zaupajo vsi člani skupine, tako da lahko vodi razprave na pošten in učinkovit način ter da ima vsakdo možnost prispevati k procesu. Predsedujočega lahko imenuje skupina sama. Bistvenega pomena so učinkovita administrativna podpora za pomoč predsedujočemu in organizacijo sestankov, dobri prostori in oprema za sestanke ter podpora informacijske in telekomunikacijske tehnologije.

Pogosto vprašanje je, ali naj bo v samoocenjevalno skupino vključeno višje vodstvo. Odgovor na to je odvisen od kulture in tradicije organizacije. Če je vodstvo vključeno, lahko nudi dodatne informacije, in povečala se bo verjetnost, da bo tudi prevzelo odgovornost za izvajanje določenih ukrepov za izboljšanje. S tem se poveča raznolikost/zastopanost skupine. Če kultura organizacije tega ne podpira in ima eden ali več članov skupine občutek nemoči, je lahko kakovost samoocenjevanja ogrožena.

4. korak: organizirajte usposabljanje

Obveščanje in usposabljanje vodstva

Koristno je, če se najvišje vodstvo, srednje vodstvo in drugi deležniki prostovoljno vključujejo v usposabljanje za samoocenjevanje, s čimer razširijo splošno znanje in razumevanje načel TQM, zlasti samoocenjevanja po modelu CAF.

Obveščanje in usposabljanje samoocenjevalne skupine

Skupini se predstavi samoocenjevalni model CAF ter razložijo cilji in narava procesa samoocenjevanja. Če je bil projektni vodja usposobljen pred to fazo, je zelo primerno, da ima pri usposabljanju vodilno vlogo. Poleg teoretičnih razlag naj bodo v usposabljanje vključene tudi praktične vaje za širjenje obzorja udeležencev glede načel celovite kakovosti, pa tudi glede izkušenj pri doseganju soglasja, ker večina članov morda ni seznanjena s temi načeli in vedenjem.
Center za vire CAF (EIPA CAF Resource Centre) vsako leto organizira ustrezno usposabljanje, na ministrstvu, pristojnem za javno upravo, pa v Sloveniji usposabljanje izvaja Upravna akademija.

Za uspešno ocenitev organizacije mora biti skupini na voljo seznam vseh ustreznih dokumentov in informacij, ki ga priskrbi projektni vodja. Skupaj lahko ocenijo eno podmerilo od meril za dejavnike in eno od meril za rezultate. To bo skupini omogočilo boljše razumevanje, kako deluje samoocenjevanje po modelu CAF.

Doseženo mora biti soglasje o tem, kako ovrednotiti dokaze o prednostih in področjih za izboljševanje ter kako točkovati.

Če želimo pozneje med fazo doseganja soglasja prihraniti čas, je pomembno tudi oblikovanje skupne predstave o ključnih deležnikih organizacije – tistih, ki jih bodo njene dejavnosti najbolj zanimale: strankah/odjemalcih, politikih, dobaviteljih, partnerjih, vodstvenih delavcih in zaposlenih. Jasno morajo biti opredeljeni tudi najpomembnejše storitve in proizvodi, ki jih ti deležniki zagotavljajo ali prejemajo, ter ključni procesi za njihovo zagotavljanje.

5. korak – lotite se samoocenjevanja

Lotite se posameznih ocenjevanj

Od vsakega člana samoocenjevalne skupine se pričakuje, da poda točno oceno organizacije glede na vsako podmerilo, pri čemer uporabi ustrezne dokumente in informacije, ki jih zagotovi projektni vodja. Ta ocena temelji na njegovem znanju in izkušnjah, ki izhajajo iz dela v organizaciji. Vsak član zapiše ključne besede za dokaze o prednostih in področjih za izboljšanje. Priporočljivo je, da se področja za izboljšanje čim natančneje označijo, kar olajša določitev predlogov za poznejše ukrepanje.

Nato naj član pregleda svoje ugotovitve in točkuje vsako podmerilo posebej v skladu z izbrano ocenjevalno lestvico.

Predsedujoči mora biti med posameznimi ocenjevanji na voljo za odgovore na vprašanja članov samoocenjevalne skupine. Med pripravami na usklajevalni sestanek lahko tudi uskladi ugotovitve članov.

Kako točkovati

Model CAF omogoča dva načina točkovanja: enostavni pristop in podrobni pristop. Oba sistema točkovanja sta razložena v III. poglavju. Uporabo enostavnega sistema točkovanja predlagamo, če organizacija ni seznanjena s samoocenjevanjem oziroma nima izkušenj s tehnikami celovitega obvladovanja kakovosti.

Kako doseči soglasje v skupini

Po izvedenih posamičnih ocenjevanjih se skupina čim prej sestane in uskladi glede prednosti, področij za izboljšanje in ocen po posameznih podmerilih. Proces dialoga in razprave je v resnici bistveni del učenja doseganja soglasja, saj je zelo pomembno razumeti, zakaj obstajajo razlike glede prednosti in področij za izboljšanje ter razlike v točkovanju.

Skupina za samoocenjevanje lahko določi zaporedje ocenjevanja vseh devetih meril. Ni nujno, da je to v strogem številčnem zaporedju.

Doseganje soglasja

Kako dosežemo soglasje? V procesu doseganja soglasja lahko uporabimo to štiristopenjsko metodo:

1. vsak posameznik predloži vse dokaze o ugotovljenih prednostih in področjih za izboljšanje za vsako podmerilo posebej;
2. soglasje glede prednosti in področij za izboljšanje se navadno doseže potem, ko se preučijo vsi dodatni dokazi ali informacije;
3. predstavitev obsega posameznih točk za posamezno podmerilo;
4. doseganje soglasja glede končnega točkovanja.

Dobra priprava sestanka, ki je naloga predsedujočega (npr. zbiranje pomembnih informacij, uskladitev posameznih ocen), lahko omogoči njegov nemoten potek in pomemben prihranek časa.

Predsedujoči je odgovoren za vodenje tega procesa in ima ključno vlogo v njem ter pri doseganju soglasja skupine. V vseh primerih mora razprava temeljiti na jasnih dokazih o opravljenih dejavnostih in doseženih rezultatih. V model CAF je vključen seznam pomembnejših primerov, ki pomagajo pri prepoznavanju ustreznih dokazov. Ta seznam ni popoln in niti ni nujno, da ustreza vsem mogočim primerom, ustreza naj le tistim, ki so pomembni za organizacijo.

Skupina lahko poišče kakršne koli dodatne primere, ki so po njenem mnenju pomembni za organizacijo. Primeri so namenjeni podrobnejšemu pojasnjevanju vsebine podmeril in:

- ugotavljanju, kako se izpolnjujejo zahteve, izražene v podmerilu;
- lažjemu prepoznavanju dokazov;
- prikazu dobre prakse na določenem področju.

Trajanje samoocenjevanja

Če na podlagi različnih raziskav primerjamo dejansko stanje z želenim, se zdi, da sta dva ali trije dnevi premalo za izvedbo zanesljivega samoocenjevanja, medtem ko je deset dni ali več predolgo obdobje.* Težko je predlagati idealen urnik za samoocenjevanje po modelu CAF, ker je preveč spremenljivk, kot so cilji vodstva, čas, sredstva ter strokovno znanje in izkušnje, ki so na voljo, razpoložljivost podatkov, čas deležnikov in politični pritiski. V večini organizacij postopek traja do pet dni. To vključuje posamično ocenjevanje in usklajevalne sestanke.

Velika večina organizacij je celoten proces samoocenjevanja po modelu CAF končala v treh mesecih, vključno s pripravami, samoocenjevanjem, izdelavo poročila o samooceni z ugotovitvami in pripravo načrta ukrepov.

Trije meseci se zdijo idealno časovno obdobje, da ostanemo osredotočeni. Če se čas podaljšuje, se poveča tveganje za zmanjšanje motivacije in zanimanja vseh deležnikov. Poleg tega se lahko stanje v času med začetkom in koncem samoocenjevalnega procesa spremeni, tako da ocenjevanje in točkovanje morda nista več točna. To je zelo verjetno, ker je izboljševanje organizacije, ki uporablja model CAF, dinamičen proces nenehnega izboljševanja in je zatorej posodabljanje podatkov in informacij del tega procesa.

IZKUŠNJE UPORABNIKOV

Dodana vrednost razprav
Večina uporabnikov je dosegla soglasje po razpravah. Sama razprava pogosto velja za resnično dodano vrednost samoocenjevanju: ko je soglasje doseženo, je končni rezultat več kot samo vsota mnenj. Kaže skupno vizijo reprezentativne skupine in na ta način popravlja ter presega subjektivna mnenja posameznikov. Pojasnjevanje dokazov in izražanje razlogov za različne poglede na prednosti in slabosti sta pogosto pomembnejša kot podeljene točke.

6. korak – sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja

Običajno poročilo o samoocenjevanju vsebuje vsaj te elemente:

- prednosti in področja za izboljšanje za vsako merilo/podmerilo (izpolnjeni obrazci – glej priloge), podprti z ustreznimi dokazi;
- točke, utemeljene z uporabljeno ocenjevalno lestvico glede na zbrane dokaze;
- predlogi za ukrepe izboljšanja.

Če hočemo samoocenjevalno poročilo uporabiti kot temelj za ukrepe izboljšanja, je odločilnega pomena, da ga višje vodstvo uradno sprejme, ga v idealnem primeru potrdi in odobri. Če je proces komuniciranja dobro deloval, s tem ne bi smelo biti težav. Vodstvo mora znova potrditi tudi svojo zavezanost izvajanju ukrepov izboljšanja. Na tej stopnji je tudi zelo pomembno, da se glavni rezultati sporočijo zaposlenim v organizaciji in drugim deležnikom, ki so sodelovali v procesu samoocenjevanja.

*Izkušnje v slovenskih organizacijah kažejo, da je za kakovostno izvedbo samoocenitve potrebnih najmanj sedem do deset dni.

3. faza: načrt izboljšav/prednostno razvrščanje

7. korak – pripravite osnutek načrta izboljšav

Za dosego namena uporabe modela CAF mora proces samoocenjevanja obsegati več kot le samoocenjevalno poročilo. Biti mora neposredna podlaga za pripravo poročila o ukrepih za izboljšanje delovanja organizacije. Ta akcijski načrt je eden od glavnih ciljev samoocenjevanja po modelu CAF, pa tudi način vnašanja izredno pomembnih informacij v sistem strateškega načrtovanja programov organizacije. Na njegovi podlagi je treba izdelati integrirani načrt za posodobitev delovanja organizacije v celoti.

Za načrt izboljšav je temeljno, da:

- je integrirano, premišljeno načrtovanje dejavnosti za celoten razpon funkcionalnosti in učinkovitosti organizacije;
- nastane kot rezultat poročila o samoocenjevanju z vidika zaposlenih v organizaciji; torej temelji na dokazih in podatkih, ki jih je predložila organizacija sama;
- gradi na prednostih, obravnava slabosti organizacije in se na vsako od njih odziva z ustreznimi ukrepi za izboljšanje.

Prednostna razvrstitev področij za izboljšanje

Pri pripravi načrta za izboljšanje se lahko vodstvo odloči za uporabo natančno izdelanega pristopa z vprašanjema:

- Kje želimo biti čez dve leti, če upoštevamo splošno vizijo in strategijo organizacije?
- Katere ukrepe moramo sprejeti, da bomo te cilje dosegli (opredelitev strategije/naloge)?

IZKUŠNJE UPORABNIKOV CAF

Pomanjkanje meritev
Med prvo uporabo modela CAF so številne organizacije naletele na težave. Pomanjkanje meritev je bilo očitno glavna težava v številnih javnih organizacijah, ki so prvič opravljale samoocenjevanje, zato je bil prvi ukrep izboljšanja pogosto vzpostavitev sistemov merjenja.

Priporočeni proces za izdelavo načrta za izboljšanje

Samoocenjevalna skupina:
- iz poročila o samoocenjevanju izbere predloge za izboljšanje in jih razporedi po skupnih temah;
- analizira področja za izboljšanje in dane predloge, nato pa oblikuje ukrepe za izboljšanje z upoštevanjem strateških ciljev organizacije;
- določi prednostne ukrepe za izboljšanje ob uporabi dogovorjenih meril, tako da se lahko izračuna njihov vpliv (nizek, srednji, visok) na področjih za izboljšanje, na primer:
  - strateški pomen ukrepa (kombinacija vpliva na deležnike, vpliva na rezultate organizacij, notranje/zunanje prepoznavnosti);
  - težavnost izvajanja ukrepov (preučitev resnosti težave, potrebna sredstva in hitrost izvedbe);
- določi skrbništvo za vsak ukrep, izdela časovni načrt in določi datume ter potrebne vire;
- uskladi predlog načrta izboljšav z vodstvom in
- usklajen predlog izboljšav izroči vodstvu v potrditev

Koristno je povezati ukrepe za izboljšanje, ki se izvajajo, z zgradbo modela CAF, da se ohrani jasen pregled.

Eden od načinov prednostnega razvrščanja je združitev ravni točkovanja za merilo ali podmerilo, ki daje vpogled v delovanje organizacije na vseh področjih, in ključnih strateških ciljev.

PRIPOROČILA

Čeprav je znano, da je samoocenjevanje po modelu CAF šele začetek dolgoročne strategije za izboljšanje, pa ocenjevanje neizogibno poudari nekaj področij, ki se jih je mogoče hitro in preprosto lotiti. Ukrepanje na teh področjih bo pripomoglo k verodostojnosti programa za izboljšanje ter pomenilo takojšnjo povrnitev vlaganja v čas in usposabljanje, pa tudi zagotovilo spodbudo za nadaljevanje – uspeh namreč prinaša nov uspeh.
V dejavnosti za izboljšanje je priporočljivo vključiti zaposlene, ki so izvedli samoocenjevanje. To navadno pomeni osebno priznanje, ki poveča njihovo zaupanje in delovno zavzetost. Lahko postanejo tudi predstavniki oziroma ambasadorji nadaljnjih pobud za izboljšanje.

V najboljšem primeru je akcijski načrt, ki izhaja iz samoocenjevanja, vgrajen v proces strateškega načrtovanja organizacije in postane del njenega celovitega upravljanja.

IZKUŠNJE UPORABNIKOV

Člani samoocenjevalnih skupin
Člani samoocenjevalnih skupin so, poleg običajnega vsakdanjega dela, v proces vložili veliko energije. Ob začetku dela v samoocenjevalni skupini so pogosto nezaupljivi glede koristnosti naloge, vključenosti vodstva, tveganja zaradi odkritosti, poštenosti in še bi lahko naštevali vzroke. Čez čas, ko vidijo, da njihovo delo jemljejo resno, postanejo bolj motivirani in celo navdušeni, na koncu pa v celoti ponotranjijo rezultate. Lahko celo postanejo najbolj navdušeni kandidati za skupine za izboljšanje, zato jih je treba obravnavati v skladu s to vlogo.

8. korak – komunicirajte o načrtu izboljšav

Kot smo že omenili, je komunikacija eden od ključnih dejavnikov uspeha samoocenjevanja in izboljšav, ki sledijo. S komuniciranjem se prek primernih medijev pravočasno zagotavljajo ustrezne informacije ustreznim ciljnim skupinam ne le pred in med samoocenjevanjem, ampak tudi po njem.

Vsaka posamezna organizacija se mora odločiti, ali bo zaposlenim razkrila poročilo o samoocenjevanju ali ne, je pa to dobra praksa obveščanja vseh zaposlenih o rezultatih samoocenjevanja. Pri tem so mišljene ugotovitve samoocenjevanja na področjih, kjer so ukrepi najbolj potrebni in so načrtovane izboljšave. Drugače se lahko zgodi, da bo priložnost za ustvarjanje ustrezne podlage za spremembe in izboljšave izgubljena.

V vsakem sporočilu o rezultatih je priporočljivo poudariti tudi dobre strani organizacije in načine nadaljnjih izboljšav. Številne organizacije namreč jemljejo svoje prednosti kot samoumevne in včasih pozabijo ali pa se sploh ne zavedajo, kako pomembno je proslaviti uspeh.

9. korak – izvajajte načrt izboljšav

Kot je bilo opisano v sedmem koraku, je zelo pomembno oblikovanje akcijskega načrta izboljšav, v katerem so navedene prednostne naloge.

Že uresničene dobre prakse in vzpostavljena vodstvena orodja lahko povežemo z različnimi merili modela.

Izvajanje ukrepov za izboljšanje mora temeljiti na primernem in doslednem pristopu, postopku spremljanja in vrednotenja izvajanja, jasno pa morajo biti določeni tudi roki in pričakovani rezultati. Določiti je treba odgovorno osebo za posamezen ukrep (»skrbnika«) ter pripraviti nadomestne scenarije za bolj zapletene ukrepe.

Vsak sistem vodenja kakovosti mora temeljiti na rednem spremljanju izvajanja in ocenjevanja neposrednih rezultatov in učinkov. Z ustreznim spremljanjem je mogoče načrte prilagajati med samim izvajanjem in naknadno ovrednotiti neposredne rezultate in učinke, s čimer se preverjajo dosežki in splošni vpliv. Da bi lahko uvedli izboljšave, je treba najprej določiti način merjenja delovanja (kazalniki učinkovitosti, merila uspešnosti itn.). Organizacije bi za obvladovanje ukrepov izboljšav lahko uporabljale tako imenovani krog PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj). Da bi imele kar največ koristi od uvedenih izboljšav, bi morale biti vključene v običajne procese organizacij.

Na podlagi samoocenjevanja po modelu CAF vse več držav organizira sheme priznavanja dosežkov (priznanja, pohvale, nagrade). Samoocenjevanje po modelu CAF lahko vodi tudi do priznavanja ravni odličnosti po modelu EFQM® (www.efqm.org).

Izvedba akcijskih načrtov po modelu CAF omogoča trajno uporabo vodstvenih orodij, kot so uravnoteženi sistem kazalnikov, raziskave zadovoljstva odjemalcev in zaposlenih, sistemi upravljanja delovanja in podobno.

10. korak – načrtujte naslednje samoocenjevanje

Upravljanje akcijskega načrta s pomočjo kroga PDCA pomeni nov način ocenjevanja po modelu CAF.

Ko je načrt za izboljšanje izdelan in se začnejo uvajati spremembe, je zelo pomembno, da se prepričamo, ali imajo spremembe pozitiven učinek in ali ne vplivajo škodljivo na področja, kjer je organizacija prej delovala dobro.

Nekatere organizacije so redno samoocenjevanje vnesle v proces poslovnega načrtovanja – njihova ocenjevanja so časovno zasnovana tako, da dajejo podatke za letno določanje ciljev in načrtovanje finančnih virov.

5 Zagotavljanje zunanje (eksterne) povratne informacije – CAF EPI

Organizacije javnega sektorja, ki so izvedle samoocenjevanje po modelu CAF, se lahko prijavijo za pridobitev priznanja »uspešen uporabnik CAF« od šest do dvanajst mesecev po izvedbi samoocenjevanja ter pripravi in oddaji poročila o samoocenjevanju. Državne organizacije, ki skrbijo za izvajanje tega postopka v svoji državi, lahko v soglasju z EIPO prilagodijo ta časovni razpon svojim razmeram.*

Cilji **postopka** CAF EPI so:

- podpirati kakovostno uporabo modela CAF in vpliv modela na organizacijo;
- ugotoviti, ali organizacija uvaja vrednote celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) kot rezultat uporabe modela CAF;
- podpirati in obnavljati navdušenje za stalno izboljševanje v organizaciji;
- spodbujati pregledovanje, ki ga opravijo stanovski kolegi, in primerjalno učenje;
- nagraditi organizacije, ki so stopile na pot stalnega izboljševanja.

Postopek temelji na treh stebrih.

1. steber: proces samoocenjevanja

Kakovost samoocenjevanja je podlaga za uspešne izboljšave v prihodnosti. V prvem stebru postopka CAF EPI se analizira kakovost procesa samoocenjevanja.

2. steber: proces stalnega izboljševanja

V drugem stebru postopka CAF EPI se pregleda sprejete postopke načrtovanja in proces, ki se upošteva pri izvajanju ukrepov stalnega izboljševanja CAF.

3. steber: zrelost organizacije po modelu celovitega obvladovanja kakovosti (TQM)

Eden od ciljev modela CAF je približati organizacije javnega sektorja osmim temeljnim načelom odličnosti. Vrednotenje se tako nanaša na stopnjo zrelosti, ki jo je dosegla organizacija kot rezultat samoocenjevanja in procesa izboljšav.

*Posebni pogoji za organizacije javnega sektorja v Sloveniji so objavljeni na spletni strani https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uvajanje-sistemov-vodenja-kakovosti-v-organe-javne-uprave-model-caf/.

Zunanji ocenjevalci v postopku CAF EPI

Kvalificirani zunanji ocenjevalci analizirajo oddane dokumente prijavitelja, se z njim pogovarjajo o izvajanju samoocene CAF in izvedejo obisk na kraju samem. Na temelju zbranih ugotovitev oblikujejo povratno informacijo in pripravijo predlog za podelitev priznanja »uspešen uporabnik CAF«.

Glavne naloge zunanjih ocenjevalcev CAF so:

- analiza uporabe modela CAF in načel odličnosti v organizaciji;
- zagotavljanje povratnih informacij in predlogov v zvezi z uporabo modela CAF;
- podpora in oživitev navdušenja v organizaciji za delo z modelom CAF.

Kandidati za zunanje ocenjevalce CAF EPI se morajo udeležiti enotnega evropskega usposabljanja ali usposabljanja na državni ravni.

Skupne smernice za izvajanje **postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije** CAF EPI so pripravili v okviru mreže nacionalnih CAF koordinatorjev, na voljo pa so na https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/. Te smernice zagotavljajo, da so postopki ocenjevanja organizirani kakovostno in da priznanje »uspešen uporabnik CAF« pomeni podoben standard po vsej Evropski uniji.

6 Izrazje in opredelitev pojmov

Agilna miselnost (Agile Mindset)

Miselnost, s katero lahko resnično razumemo spremembe, ki jih prinaša digitalizacija, in jih prenesemo v ustrezno delovanje. Ključne sestavine te miselnosti so:

- kolektivna inteligenca je močnejša od posameznih storitev;
- napake razumemo kot priložnost za učenje;
- ne zahtevamo popolnosti že na samem začetku;
- v središču so koristi za odjemalca;
- sodelovalno učenje z odjemalcem je del pristopa.

Agilna miselnost je hkrati stališče in inovativen pristop k reševanju težav, ki lahko spodbudi reforme javne uprave v dobi digitalizacije. Ta miselnost je potrebna tako na ravni vodstva kot na ravni zaposlenih.

Agilnost (Agility)

Agilnost pomeni »sposobnost organizacije, da se hitro odziva na spremembe s prilagajanjem začetne stabilne konfiguracije«. To organizaciji pomaga, da se hitro, učinkovito in stroškovno ugodno prilagaja na tržne in okoljske spremembe. To sposobnost je mogoče doseči z inovativnimi metodami, kot so scrum, kanban, lean, ustvarjalno razmišljanje, pa tudi s podporo »agilnega načina razmišljanja« na ravni vodstva in zaposlenih s prilagojenim usposabljanjem.

Akcijski načrt (Action plan)

Dokument, ki služi kot načrt nalog, dodelitve odgovornosti, ciljev pri izvedbi projekta (npr. končni cilji/datumi) in potrebnih virov (npr. ure, denar).

Avtomatizacija (Automation – automatisation)

Državljani od javne uprave v času digitalizacije veliko pričakujejo. Želijo storitve, ki so ves čas na voljo, so hitre in ustrezajo potrebam posameznih državljanov. Celovita avtomatizacija procesov v javni upravi je nepogrešljiv pogoj za izpolnjevanje pričakovanj državljanov, prihranek časa ter skrajšanje postopkov. Poleg tega je avtomatizacija nujna za napredek digitalizacije. Avtomatizacija v javnem sektorju se tako posveča vprašanju, katere naloge in storitve lahko izvajamo samodejno, brez človeškega poseganja (npr. obdelava podatkov, samodejna oziroma avtomatska prijava).

Celovito upravljanje kakovosti (Total Quality Management – TQM)

Na odjemalca osredotočena upravljavska miselnost, ki skuša s pomočjo analitičnih orodij in timskega dela z vključevanjem vseh zaposlenih stalno izboljševati poslovne procese.

Celovito upravljanje kakovosti ali upravljanje kakovosti (Total quality management or quality management)

Celovito upravljanje kakovosti (TQM) je upravljavska miselnost, ki vključuje celotno organizacijo (osrednje procese, procese upravljanja in podpore) pri prevzemanju odgovornosti in zagotavljanju kakovosti proizvodov/storitev in procesov s stalnim prizadevanjem za izboljšanje učinkovitosti procesov na vsaki stopnji. TQM mora obravnavati večino razsežnosti organizacije z uporabo celostnega upravljanja za zadovoljevanje potreb ali zahtev kupcev; ta pristop vključuje deležnike. Koncept TQM se je pojavil v 80. letih prejšnjega stoletja; celovito upravljanje kakovosti (TQM), upravljanje kakovosti (QM) ali TQ (celovita kakovost) pripadajo istemu konceptu, čeprav nekateri avtorji med njimi opažajo nekaj razlik.

Cilji (Objectives – goals/aims/targets)

Opis želenih okoliščin in rezultatov ali učinkov, kot so določeni v poslanstvu organizacije. To so lahko:

- strateški cilji – Splošni cilji za srednje- in dolgoročno obdobje, ki kažejo zaželeno splošno smer organizacije; opisujejo končne rezultate ali učinke, ki jih organizacija želi doseči;
- izvedbeni cilji – Konkretno določeni strateški cilji, na primer na ravni enote; izvedbeni cilj je mogoče takoj preoblikovati v skupek dejavnosti in nalog.

Cilji »SMART« (SMART objectives)

Cilji, ki določajo, kaj želi neka organizacija doseči. Cilji »SMART« so:

- posebni (**S**pecific) – natančno določite, kaj mislite doseči;
- merljivi (**M**easurable) – količinsko opredeljeni;
- dosegljivi (**A**chievable) – vprašamo se, ali je cilj preveč visokoleteč oziroma ali je del poslanstva;

- realni (**R**ealistic) – ali so na voljo potrebna sredstva;
- časovno določeni (**T**imed) – umeščeni v obvladljiv časovni okvir.

Cilji trajnostnega razvoja (Sustainable development goals – SDGs)

Sedemnajst ciljev trajnostnega razvoja: politični cilji Združenih narodov (ZN), katerih cilj je zagotavljati trajnosten gospodarski, družbeni in okoljski razvoj. Ključni vidiki ciljev so med drugim pospeševanje gospodarske rasti, zmanjševanje razlik v življenjskem standardu, ustvarjanje enakih možnosti in trajnostno upravljanje naravnih virov, ki zagotavljajo ohranjanje in odpornost ekosistemov.

Deležniki (Stakeholders)

Deležniki so vsi, ki imajo ali bi lahko imeli finančni ali nefinančni interes pri organizaciji in njenih dejavnostih. Notranje in zunanje deležnike lahko razporedimo v štiri glavne skupine: politične organe, državljane/odjemalce, zaposlene v organizaciji in partnerje. Primeri deležnikov: odločevalci v politiki, državljani/odjemalci, zaposleni, družba, nadzorne agencije, mediji, partnerji. Deležniki so tudi vladne organizacije.

Diagram/slika procesa (Process diagram/map)

Grafični prikaz niza dejanj, ki se dogajajo znotraj procesa.

Digitalizacija – digitalna preobrazba (Digitalisation – digitisation – digital transformation)

Tehnični opis digitalizacije je proces pretvarjanja analognih informacij v digitalne in računalniško berljive podatke. Digitalizacija zaradi hitrega razvoja računalniške tehnologije, spleta in družbenih medijev spreminja družbo, gospodarstvo in izvajanje javnih storitev na mnogih področjih. Organizacije javnega sektorja morajo zaposlene pripraviti na to, da z izkoriščanjem moči digitalizacije rešujejo nastale težave ali poiščejo nove in učinkovitejše načine izvajanja storitev. Ukrepi na tem področju so lahko opredelitev strategije digitalizacije, usposabljanje, smernice za varstvo podatkov, imenovanje pooblaščencev za varstvo podatkov itn.
Digitalne kompetence pomenijo zanesljivo in kritično uporabo celotnega razpona digitalnih tehnologij za obveščanje, komuniciranje in temeljno reševanje težav. Digitalna preobrazba in inovacije se nanašajo na postopek sprejemanja digitalnih orodij in metod v organizaciji, običajno tistih, ki digitalnega dejavnika niso vključile v svoje temeljne dejavnosti ali niso šle v korak s spremembami digitalnih tehnologij. Praksa digitalne preobrazbe v javnem sektorju mora upoštevati tudi javni namen ter vključevati dodatne dejavnike lastništva in hrambe javnih podatkov (zlasti identitete), varnost podatkov in zasebnosti, dostopnost digitalnih storitev za vse in javno digitalno pismenost.

Dokazi (Evidence)

Informacije, ki podpirajo izjavo ali dejstvo. Način dela, temelječ na dokazih, je bistvenega pomena pri oblikovanju odločitve, ugotovitve ali presoje.

Dostopnost (Accessibility)

Dostopnost javnih prostorov je ključna zahteva za enakopraven dostop do javnih storitev in visoko kakovost storitve. Dobro dostopne organizacije lahko opredelimo po naslednjih vidikih: dostopnost z javnim prevozom, dostop za invalide, delovni čas in čakalne dobe, vse na enem mestu, uporaba razumljivega jezika itn. Pomembna pri tem je tudi digitalna dostopnost, na primer spletne strani brez ovir.

Družbena odgovornost (Social responsibility)

Družbena odgovornost je zaveza organizacij zasebnega in javnega sektorja, da prispevajo k trajnostnemu razvoju, sodelujejo z zaposlenimi in njihovimi družinami, lokalnimi skupnostmi in družbo na splošno z namenom izboljšanja kakovosti življenja. Namen je ustvarjanje koristi tako za organizacije kot tudi za širšo družbo.

Družbena odgovornost organizacije (Corporate social responsibility)

Družbena odgovornost organizacije je zaveza organizacij zasebnega in javnega sektorja, da prispevajo k trajnostnemu razvoju, sodelujejo z zaposlenimi in njihovimi družinami, lokalnimi skupnostmi in družbo na splošno z namenom izboljšanja kakovosti življenja. Namen je ustvarjanje koristi tako za organizacije kot tudi za širšo družbo.

Družbeni mediji (Social media)

Družbeni mediji so spletna komunikacijska orodja za ustvarjanje, deljenje in sprejemanje informacij. Njihove bistvene značilnosti so:

- vzajemno delovanje ljudi;
- vsebine in profili, ki jih ustvarjajo uporabniki;
- personalizacija in osebni uporabniški računi;
- všečki, sledilci, komentarji in ocene;
- upravljajo jih profitno usmerjene globalne družbe.

Najpomembnejša družbena spletna okolja, ki se uporabljajo v organizacijah javnega sektorja, so Facebook, Twitter, YouTube, Linkedin in Instagram. Vse organizacije javnega sektorja bi morale upoštevati komunikacijo z državljani, deležniki in odjemalci prek izbranih kanalov družbenih medijev ob upoštevanju tveganj zasebnosti podatkov in določb Splošne uredbe o varstvu podatkov.

Državljan/odjemalec (Citizen/customer)

Izraz državljan/odjemalec se uporablja za poudarjanje dvojnega odnosa med javno upravo in uporabniki javnih storitev po eni strani ter vseh pripadnikov javnosti, ki imajo kot državljani in davkoplačevalci interes glede storitev in neposrednih rezultatov, po drugi strani.

EFQM

Evropski sklad za upravljanje kakovosti

Elektronska orodja (E-tools)

Elektronsko orodje je spletni pripomoček, s katerim neko nalogo opravimo laže, hitreje in učinkoviteje.

Etika (Ethics)

Etiko v javnih službah lahko opredelimo kot splošne lastnosti in norme, ki jih javni uslužbenci uporabljajo in upoštevajo pri opravljanju nalog. Moralna narava teh vrednot/norm, ki je lahko izražena ali nedoločna oziroma sovsebna (implicitna), se nanaša na pravilno, napačno, dobro ali slabo ravnanje. Medtem ko so vrednote moralna načela, lahko norme določajo tudi, kaj je zakonito in moralno pravilno v določenih okoliščinah.

E-učenje (E-learning)

E-učenje se nanaša na vse oblike učenja, pri katerih se za predstavljanje in razdeljevanje (distribucijo) učnih gradiv oziroma za podporo medosebni komunikaciji uporabljajo elektronski ali digitalni mediji.

E-uprava (E-government)

E-uprava je eden od vidikov digitalizacije – uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) v javnih upravah. V kombinaciji z organizacijskimi spremembami in novimi sposobnostmi pomaga izboljšati javne službe in demokratične procese ter krepi podporo javnim politikam. E-uprava je dejavnik, s katerim ustvarjamo boljšo in prijaznejšo ter učinkovitejšo upravo. Lahko pomaga izboljšati razvoj in uvedbo javnih politik ter pomaga javnemu sektorju, da se spopade z morebitnimi nasprotujočimi si zahtevami po tem, da mora zagotoviti več in boljše storitve z manj viri.

GDPR

GDPR je splošna uredba o varstvu podatkov Evropske unije. Veljati je začela leta 2018, namenjena pa je posodobitvi zakonov, ki varujejo osebne podatke posameznikov.
GDPR je novi evropski okvir za zakone o varstvu podatkov.

Informacija (Information)

Informacija je zbirka podatkov, urejena tako, da tvori sporočilo; gre za podatke, ki imajo smisel. Eden pogostih načinov opredelitve informacije je, da jo opišemo kot dejstva, ki smo jih pridobili ali jih izvedeli o nečem ali nekom.

Inoviranje (Innovation)

To je proces pretvarjanja dobrih zamisli v nove storitve, procese, orodja, sisteme in sodelovanje med ljudmi. Organizacija je inovativna, če neko nalogo opravi na tak način, kot za to delovno mesto ni običajno, ali kadar odjemalcem ponudi novo storitev na drugačen način, kot so na primer storitve prek svetovnega spleta.

Integriteta (Integrity)

Integriteta je nenehno ohranjanje osebnega sistema vrednot in osebnih vzorov v besedah in dejanjih. Javne institucije, ki želijo ohraniti neokrnjenost svoje javne podobe, morajo zagotoviti, da njihovi zaposleni delujejo v dobri veri. Organizacije javnega sektorja zato pripravijo splošne kodekse ravnanja zaposlenih, ki upoštevajo smernice o ravnanju v posebnih okoliščinah.

ISO

ISO (Mednarodna organizacija za standardizacijo) je globalno omrežje, ki določa, katere mednarodne standarde je treba uporabljati pri delovanju, v vladi in družbi, jih razvija v partnerstvih v okviru sektorjev, ki jih bodo uporabili, jih povzema s pomočjo preglednih postopkov, ki temeljijo na prispevkih strokovnjakov iz različnih držav, ter jih daje na voljo za uporabo po vsem svetu.
Standardi ISO določajo zahteve za najsodobnejše proizvode, storitve, postopke, materiale in sisteme

ter ustrezno ocenjevanje skladnosti, vodstvene in organizacijske prakse.

Javna politika (Public policy)

Izraz pomeni smotrn potek dejanj, ki jih izvajajo vladna telesa in uradniki pri reševanju težav ali zadev javnega interesa. To vključuje ukrepanje ali neukrepanje vlade, njene odločitve ali odsotnost odločitev in pomeni izbiro med konkurenčnimi možnostmi.
Javna politika se nanaša na seštevek vsebinskih odločitev, ciljev in dejavnosti udeležencev v ustreznem političnem sistemu (npr. občine, državna in zvezna raven, evropska raven).

Javna storitven-a organizacija/javna uprava (Public service organisation/public administration)

Javna storitvena organizacija je vsaka organizacija ali institucija, storitvena organizacija ali sistem, ki ga politično vodi in nadzira izvoljena vlada (državna, zvezna, regionalna ali lokalna). Vključuje organizacije, ki se ukvarjajo s snovanjem politike in uveljavljanjem zakonodaje, torej z zadevami, ki se temeljno ne prištevajo med storitve.

Javno-zasebno partnerstvo (Public-private partnership)

Javno-zasebno partnerstvo je sodelovanje med vladno službo in zasebnim podjetjem, ki se lahko uporablja za financiranje, oblikovanje in upravljanje projektov, kot so javna prometna omrežja, parki in kongresna središča. Financiranje projekta s pomočjo javno-zasebnega partnerstva lahko omogoči, da se projekt prej konča ali da sploh postane mogoč.

Kakovost (Quality)

Kakovost (v okviru javnega sektorja) pomeni izvajanje javne storitve z nizom značilnosti/lastnosti, ki trajnostno izpolnjujejo ali zadovoljujejo: specifikacije/zahteve (zakon, zakonodaja, uredba), pričakovanja državljanov/odjemalcev in vsa preostala pričakovanja deležnikov (političnih, finančnih, institucij, zaposlenih). Zasnova kakovosti se je v zadnjih desetletjih razvijala. Nadzor kakovosti postavlja v središče proizvod/storitev, ki se nadzira na podlagi pisnih podrobnejših opredelitev oziroma specifikacij in poenotenj oziroma standardizacij. Metode statističnega nadzora kakovosti (metode vzorčenja) se razvijajo od dvajsetih in tridesetih let 20. stoletja.

Kazalniki (Indicators)

Kazalniki so količinska merila, ki na pregleden način zagotavljajo informacije o uspešnosti organizacije.
Kazalniki delovanja so številna operativna merila, ki jih javna uprava uporablja kot pomoč pri spremljanju, razumevanju, predvidevanju in izboljševanju delovanja in uspešnosti organizacije. Za merjenje delovanja organizacije se uporabljajo številni izrazi: učinki, merila, kazalniki in parametri. Zato je pomembno, da merimo delovanje vsaj pri tistih procesih, pri katerih je bistveno, da dajo želene rezultate.
Ključni kazalniki uspešnosti merijo najbolj temeljne vidike in delovanje ključnih procesov, vključenih v 4. in 5. merilo CAF, ki najbolj verjetno vplivata na učinkovitost in uspešnost ključnih rezultatov delovanja.

Kibernetska varnost (Cybersecurity)

Kibernetska varnost je varovanje sistemov, povezanih po spletu, vključno s strojno opremo, programsko opremo in podatki, pred kibernetskimi napadi.
Varnost v računalniškem okviru obsega kibernetsko varnost in fizično varnost – podjetja oboje uporabljajo za varstvo pred nepooblaščenim dostopom do podatkov in drugih računalniško podprtih sistemov.

Ključni dejavnik uspeha (Critical success factor)

Prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen za doseganje zastavljenega strateškega cilja. Poudarja tiste ključne dejavnosti ali rezultate, pri katerih je zadovoljivo delovanje bistveno za uspešno poslovanje organizacije.

Ključni rezultati delovanja (Ke-y performance results)

Rezultati, ki jih dosega organizacija z vidika strategije in načrtovanja v povezavi s potrebami in zahtevami različnih udeleženih strani (zunanji rezultati), in rezultati organizacije v povezavi z upravljanjem ter izboljšavami (notranji rezultati).

Kodeks ravnanja (Code of conduct)

To so pravila, smernice ali standardi ravnanja za posameznike, strokovne in druge skupine ali organizacije. Kodeksi ravnanja se lahko nanašajo tudi na določene dejavnosti, na primer na presojo ali primerjalno presojo, in se pogosto sklicujejo na etične standarde.

Kompetenca (Competence)

Kompetence pomenijo znanje, veščine in odnose, ki jih posameznik uporablja v praksi na delovnem mestu. Če je sposoben uspešno opraviti nalogo, se šteje, da je dosegel določeno stopnjo kompetentnosti.

Krog PDCA (PDCA cycle)

To je štiristopenjski krog, ki ga moramo izvesti, da bi dosegli nenehno izboljševanje, kot opisuje William Edwards Deming v svoji analizi in predlogu merjenja poslovnih procesov:

- načrtuj (faza projekta),
- izvedi (faza izvajanja),
- preveri (faza nadzorovanja),
- ukrepaj (faza ukrepanja, prilagajanja in popravljanja).

Poudarja, da se morajo programi izboljšav začeti s skrbnim načrtovanjem, nadaljevati z učinkovitim ukrepanjem, se preverjati in po potrebi prilagajati ter razviti v skrbno načrtovanje – vse to v neprekinjenem krogu.

Kultura vodenja (Leadership culture)

Pri ustvarjanju inovacijam prijazne organizacijske kulture ima ključno vlogo vodstvo. S spodbujanjem vzajemnega zaupanja in odprtosti so lahko inštruktorji in mentorji zgled zaposlenim. S takšno držo vzbujajo zaupanje v svojo vodilno vlogo ter poskrbijo za sledenje poslanstvu in viziji ter strateškim ciljem organizacije.

Kultura, dovzetna za inoviranje, (Innovation-driven culture)

Inoviranju prijazno organizacijsko kulturo v javnem sektorju opredeljujejo številne vrednote, kot so: odgovornost, dosledna usmerjenost k odjemalcem, odprtost, dvom v obrabljene oziroma zastarele vzorce delovanja, raznolikost, medsebojno spoštovanje, usmerjenost k dosežkom in še marsikaj. V tem okviru lahko medorganizacijsko sodelovanje poda nove obetavne možnosti in sproži pomembne učne procese. Pri ustvarjanju organizacijske kulture, odprte za inoviranje, ima ključno vlogo vodstvo.

Lastnik procesa (Process owner)

Oseba, ki je odgovorna za ustvarjanje, izboljševanje in uspešnost procesov, njihovo usklajevanje in povezanost znotraj organizacije. Med njene naloge spadajo:

- razumevanje procesa: kako se uresničuje v praksi?
- ciljna usmerjenost procesa: kako je umeščen v širšo vizijo? Kateri so notranji in zunanji deležniki in ali so njihova pričakovanja izpolnjena? Kako se proces povezuje z drugimi procesi?
- O procesu je treba obvestiti tako notranje kot tudi zunanje deležnike.
- Spremljanje, merjenje in primerjava procesa: koliko je proces učinkovit in uspešen?
- Poročanje o procesu: kaj natanko lahko izboljšamo? Kje so slabosti in kako se jih lahko lotimo?

Z uporabo teh korakov lahko lastnik procesa stalno izboljšuje proces.

Mentorstvo (Mentoring)

Mentorstvo je oblika razvoja zaposlenih, v kateri zaupanja vredna oseba – mentor – ponudi svoje znanje drugi osebi (mentorirancu) z namenom usmerjanja, spodbujanja in podpore. Cilj mentorstva je spodbujati učenje in razvoj zaposlenega ter mu pomagati pri odkrivanju lastnih sposobnosti. Zasnova mentorstva večkrat zajema tudi podpiranje novih zaposlenih pri iskanju lastne vloge, prepoznavanju pomembnih kontaktnih oseb in podobno, s čimer jim omogoči dober začetek v novem delovnem okolju.

Metodologija tako imenovanega vitkega upravljanja (Lean methodology)

Zanjo so značilni dosledna usmerjenost k odjemalcem in ukrepi za zmanjševanje stroškov. Cilj tako imenovanega vitkega upravljanja je oblikovati procesno usmerjeno vodenje podjetja, ki je kar najbolj učinkovito in ima jasno opredeljene procese. Odgovornosti in komunikacijski kanali morajo biti logično zasnovani, pri čemer sta dva najpomembnejša vidika načina dela pri vitkem upravljanju usmerjenost k odjemalcem in zmanjšanje stroškov. Ti osrednji točki se lahko nanašata na procese in strukture znotraj podjetja ali med več podjetji.

Množični podatki (Big data)

Podatki veljajo za surovino enaindvajsetega stoletja. Podjetja, ki se ukvarjajo z množičnimi podatki, pa tudi države pričakujejo nove impulze za gospodarsko rast in javno vrednoto. Množične podatke opredeljujejo tri osrednje lastnosti: obseg podatkov, raznolikost podatkov in hitrost podatkov. Zaradi vse večje digitalizacije skoraj vseh področij družbe se količina razpoložljivih podatkov povečuje. Analitika množičnih podatkov nudi različne vpoglede, na primer na področju javne varnosti (»analiza mogočih politik«), storitev v splošnem interesu, izobraževanju ter socialni politiki in politiki inoviranja.

Množično financiranje (Crowdfunding)

Množično financiranje je praksa financiranja projekta ali podjetja z zbiranjem denarja velike množice ljudi, od katerih vsak prispeva razmeroma majhen znesek, običajno prek spleta.

Mreže učenja in sodelovanja (Learning and collaboration networks)

Mreže učenja in sodelovanja so lahko notranje oziroma zunanje pobude za povezovanje zaposlenih za izmenjavo znanja in izkušenj ter najboljših praks ali ustvarjanje in konceptualizacijo inovacij glede storitev oziroma izdelkov.

Načelo »vse na enem mestu« (Once-only principle)

Pri razvijanju k odjemalcu usmerjenih in na povpra-

ševanju utemeljenih javnih storitev ima pomembno mesto načelo »vse na enem mestu«. To pomeni, da lahko državljani dobijo informacije, zaprosijo za javne storitve in dobijo izdelek/storitev na enem mestu z eno samo vlogo. V tem pomenu je načelo »vse na enem mestu« sovražnik načela birokracije, za katerega so med drugim značilne številne različne naloge v javnih upravah.

Nadaljnje spremljanje (Follow-up)

Nadaljnje spremljanje je po procesu samoocenjevanja in uvajanju sprememb v organizaciji namenjeno merjenju doseženih ciljev v primerjavi z zastavljenimi cilji. Rezultat analize je lahko dajanje novih pobud ter prilagajanje strategije in načrtovanja novim okoliščinam.

Nadzor (Controlling)

Nadzor je pomembna naloga sistema upravljanja, katerega osrednje prizadevanje je načrtovanje, usmerjanje in nadzor vseh organizacijskih področij. V praksi se področje nadzora deli na operativni in strateški nadzor.

Cilj operativnega nadzora je vodenje proračuna in zagotavljanje ekonomske uspešnosti organizacije. Strateški nadzor analizira politični, pravni, demografski, tehnični, družbeni, okoljski in druge okvire, tako da je lahko javna organizacija prepričana, da njeni proizvodi izpolnjujejo zahteve, in se je sposobna odzvati na spremembe povpraševanja.

Najboljša/dobra/navdihujoča praksa (Best/good/inspiring practice)

Nadpovprečno delovanje oziroma metode ali pristopi, ki vodijo k izjemnim dosežkom. Najboljša praksa ni objektivno točno določen pojem in včasih nakazuje inovativno ali zanimivo poslovno prakso, ugotovljeno s primerjalno presojo. Tako kot pri primerjalni presoji je ustrezneje govoriti o »dobri praksi« ali »navdihujoči praksi«, saj nismo nikoli prepričani, da ni kje še boljše.

Nasprotje interesov (Conflict of interest)

V javnem sektorju nasprotje interesov pomeni nasprotje med javno dolžnostjo in zasebnim interesom javnega uslužbenca, pri katerem bi lahko zasebni interes javnega uslužbenca neustrezno vplival na opravljanje njegovih uradnih dolžnosti (npr. dvojna zaposlitev, morebitna pristranskost, sprejemanje daril). Tudi kadar ni dokazov o nepravilnostih pri delovanju, lahko nasprotje interesov ustvari videz nepravilnosti, ki lahko spodkoplje zaupanje v sposobnost pravilnega ravnanja posamezne osebe.

Neposredni rezultat (Output)

Neposredni rezultat proizvodnje ima lahko obliko blaga ali storitev. Razlikujemo med vmesnimi in končnimi neposrednimi rezultati; prvi so proizvodi, ki si jih medsebojno dobavljajo oddelki znotraj organizacije, drugi pa so neposredni rezultati, ki se dobavljajo osebi zunaj organizacije.

Obravnava pritožb (Complaints management)

Obravnava pritožb pomeni sistematično obravnavanje pritožb odjemalcev. Cilja obravnave pritožb sta optimizacija odnosov z državljani/odjemalci in zagotavljanje kakovosti.

Obvladovanje sprememb (Change management)

Obvladovanje sprememb vključuje tako ustvarjanje potrebnih sprememb v organizaciji, ki navadno sledi prenovi in reformi, kot tudi obvladovanje dinamike sprememb z organiziranjem, izvajanjem in podpiranjem.

Za uspešno obvladovanje sprememb potrebujemo močno vodstvo, pregledno komunikacijo in jasne strukture. To pomeni kombinacijo različnih instrumentov in načinov dela za spodbujanje sprememb, določanje in izvajanje ciljev sprememb, na primer vodenje projektov, inovacijski krogi, ambasadorji sprememb, primerjalna presoja in primerjalno učenje, pilotni projekti, spremljanje, poročanje in izvajanje kroga PDCA.

Obvladovanje tveganj (Risk management)

Obvladovanje tveganj se nanaša na ravnanje, s katerim morebitna tveganja vnaprej prepoznamo, analiziramo in izvedemo previdnostne ukrepe za zmanjšanje/zajezitev tveganja.

Ocenjevanje uspešnosti – razgovori o uspešnosti (Appraisal/performance appraisal/performance interviews)

Ocenjevanje delovanja moramo razumeti z vidika upravljanja. Sistem upravljanja neke organizacije navadno zajema ocenjevanje delovne uspešnosti posameznega zaposlenega. Ta praksa pomaga spremljati delovanje organizacije po posameznih sektorjih in na splošno z združevanjem delovanja posameznika na posameznih stopnjah upravljanja organizacije.
Najobičajnejši način ocenjevanja je razgovor med posameznim zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim. Pri takem razgovoru se poleg ocenjevanja uspešnosti ocenjujejo tudi drugi vidiki posameznikovega delovanja, vključno s stopnjo poznavanja dela in kompetencami, na podlagi česar je mogoče

ugotoviti potrebe po izobraževanju. Pri pristopu TQM se na posameznih stopnjah uporablja krog PDCA, ki temelji na stalnih izboljšavah: NAČRTOVANJE dela za prihajajoče leto, IZVEDBA dela, PREVERJANJE dosežkov med razgovorom o ocenjevanju uspešnosti ter UKREPANJE, če je potrebno, za naslednje leto: cilji, sredstva in kompetence. Objektivnost pri ocenjevanju uspešnosti lahko izboljšujemo na številne načine:

- ocenjevanje navzgor, pri katerem vodstvene delavce ocenjujejo zaposleni, ki so jim neposredno podrejeni;
- 360-stopinjsko ocenjevanje, pri katerem vodstvene delavce z različnih vidikov ocenjujejo generalni direktorji, kolegi strokovnjaki, sodelavci in odjemalci.

Od spodaj navzgor (Bottom-up)

Smer, v kateri grejo na primer informacije ali odločitve od nižje ravni v organizaciji na višjo raven. Nasprotna smer je od zgoraj navzdol.

Od zgoraj navzdol (Top-down)

Smer, v kateri grejo informacije ali odločitve od višje ravni v organizaciji na nižjo raven. Nasprotna smer je od spodaj navzgor.

Odgovornost (Accountability)

Odgovornost je obveznost neke osebe, da odgovarja za dejanja in naloge, ki so ji bile naložene in jih je sprejela, ter da poroča o uporabi in upravljanju virov. Zaposleni, ki sprejmejo odgovornost, morajo odgovarjati na vprašanja in poročati o virih ter dejanjih, ki potekajo pod njihovim nadzorom, tistim, ki so jim dolžni poročati.

Odličnost (Excellence)

Odlična praksa pri upravljanju organizacije in doseganju rezultatov, ki temeljijo na nizu osnovnih načel celovitega obvladovanja kakovosti, kakor je določeno v modelu EFQM. Sem spadajo: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo in stanovitnost namena, vodenje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključenost zaposlenih, nenehne izboljšave in inoviranje, razvijanje partnerstev, ki prinašajo medsebojne koristi, in družbena odgovornost.

Odpornost (Resilience)

Upravljanje odpornosti obsega vse ukrepe, namenjene izboljšanju odpornosti organizacijskega sistema za njegovo krepitev pred zunanjimi vplivi. Zato je odpornost sistemsko upiranje motnjam in nevarnim spremembam. Pri tem razlikujemo med proaktivno obliko (agilnost) in reaktivno obliko (robustnost). Za odporne organizacijske strukture je tako značilna hitra in prožna prilagodljivost na zunanje vplive.

Odprti podatki (Open data)

Vse vrste podatkov, ki jih lahko vsakdo prosto uporablja, znova uporablja in prerazporeja, pri čemer se zahteva kvečjemu navedba prvotnega vira. Poleg pravne odprtosti sta za odprte podatke potrebna tudi tehnična odprtost in masovna dostopnost; PDF na primer ne izpolnjuje zahtev tehnične odprtosti.

Odprtokodnost (Open source)

Izraz odprtokoden se nanaša na vsak program, katerega izvorna koda je javno dostopna in se lahko spreminja, če se to zdi potrebno uporabnikom ali razvijalcem. Odprtokodno programsko opremo pogosto razvija javna organizacija in je brezplačna.

Omrežje (Network)

Neformalna organizacija, ki povezuje zaposlene ali organizacije in ima ali nima formalnega hierarhičnega sistema vodenja. Člani omrežja imajo pogosto enake vrednote in interese.

Opis delovnega mesta (Job description)

Opis delovnega mesta je popoln opis funkcije (nalog, odgovornosti, znanja, kompetenc in sposobnosti). Je temeljni pripomoček za upravljanje človeških virov in element znanja, analize, komunikacije in dialoga. Je nekakšna pogodba med organizacijo in osebo na delovnem mestu. Poleg tega je ključni dejavnik tega, da se tako delodajalci kot zaposleni zavedajo svojih dolžnosti.

Opolnomočenje (Empowerment)

Proces, s katerim se posamezniku ali skupini ljudi podeli več pooblastil tako, da se jih vključi v proces odločanja. To lahko pomeni na primer, da se državljanom ali zaposlenim posamezno ali v skupini podeli večja samostojnost za delovanje ali odločanje.

Organizacijska kultura (Organisational culture)

Skupek ravnanj, etike in vrednot, ki se prenašajo, izvajajo in krepijo s pomočjo članov organizacij in na katere vplivajo državne družbenopolitične in pravne tradicije ter sistemi.

Organizacijska struktura (Organisational structure)

Način, kako je strukturirana organizacija, tj. delitev dela ali funkcij, formalne verige komunikacije med vodstvom in zaposlenimi in načini, kako so naloge in odgovornosti razporejene znotraj organizacije.

Partnerstvo (Partnership)
Komercialno ali nekomercialno sodelovanje z drugimi osebami z namenom doseganja skupnega cilja, s čimer se ustvarja dodana vrednost za organizacijo in njene odjemalce/deležnike.
Za institucionalizacijo partnerstev lahko sklenemo partnerske sporazume.

Politika življenjskega cikla (Life cycle policy)
Javne stavbe se navadno uporabljajo zelo dolgo. Zato lahko informacije o dejanski kakovosti stavbe dobimo le, če upoštevamo celotni življenjski cikel od gradnje do rušenja. Vsa obdobja življenja stavbe je treba analizirati in ustrezno opredeliti glede na različne vidike trajnosti. Cilj je doseči visoko kakovost stavbe z najmanjšimi mogočimi vplivi na okolje (npr. trajnostna gradnja, uporaba obnovljivih virov energije, tehnična oprema, vključno z varno vnovično uporabo, recikliranjem ali odstranjevanjem).
Za izvajanje politike življenjskega cikla je potreben celosten sistem upravljanja objektov. Celostno upravljanje objektov upošteva komercialne, tehnične in okoljske vidike upravljanja stavb.

Poslanstvo – izjava o poslanstvu (Mission/mission statement)
Poslanstvo pojasnjuje, kaj je temeljni namen organizacije, kaj mora ta doseči za svoje deležnike in zakaj obstaja. Poslanstvo organizacije javnega sektorja izhaja iz rezultatov javne politike in/ali zakonskih pooblastil. Končni cilji organizacije, ki naj bi jih dosegla v okviru poslanstva, so opredeljeni v njeni viziji. Izjava o poslanstvu je pisna izjava, ki dolgo ostane nespremenjena in opredeljuje:
- namen organizacije,
- proizvodi ali storitve, ki jih ponuja,
- njeni primarni odjemalci,
- vrednote organizacije.

Postopek (Procedure)
Postopek je podroben in natančno določen opis poteka dejavnosti.

Pregledi porabe (Spending reviews)
Pregledi porabe so natančno izdelani zavezujoči revizijski procesi, s katerimi preverjamo način in namen izvajanja nalog v javni upravi ter s tem povečujemo učinkovitost in uspešnost pri zagotavljanju javnih storitev. Pregledi porabe lahko javnim organizacijam olajšajo razumevanje porabe in pokažejo priložnosti za večjo učinkovitost. To so natančne ocene posameznih področij porabe, namenjene povečanju preglednosti, izboljšanju učinkovitosti in po potrebi prerazporeditvi virov.

Prenova poslovnega procesa (Business Process Reengineering – BPR)
Namen BPR je popolnoma prenoviti proces, kar ustvarja priložnosti za velik preskok ali za doseganje pomembnega preboja. Ko je nov proces uveden, se lahko vrnemo k procesu iskanja načinov, kako bi izvedli stalne spremembe in optimizirali proces.

Prijavitelj CAF EPI
Prijavitelj CAF EPI je javna organizacija, ki se prijavi za sodelovanje in je sprejeta v postopek zagotavljanja povratne informacije CAF EPI.

Primerjalna presoja (Benchmarking)
Poznamo številne opredelitve primerjalne presoje, ključni izraz, povezan z njo, pa je »primerjanje z drugimi«. Izmerjeni dosežek na visoki ravni (ki ga včasih imenujemo tudi »najboljši v svojem razredu« – glej dobro/navdihujočo prakso) pomeni referenčni ali merilni standard za primerjavo, ali raven delovanja, ki se priznava kot standard odličnosti za določen proces.
»Primerjalna presoja je preprost postopek primerjanja z drugimi organizacijami in učenja iz spoznanj teh organizacij.« (Vir: European Benchmarking Code of Conduct)

Primerjalno učenje (Benchlearning)
Primerjalna presoja v evropskih ustanovah javne uprave se navadno osredotoča na vidike učenja in se z bolj splošnim izrazom imenuje primerjalno učenje – torej učenje, kako izboljšati delovanje z izmenjavo znanja, informacij, včasih pa tudi virov. Velja za učinkovit način uvajanja sprememb v organizaciji. Zmanjšuje tveganja, je učinkovito in prihrani čas.

Prispevek za skupnost (Public value)
Prispevek za skupnost pomeni vrednost, ki jo ima od (javnih) storitev družba in ne posamezniki (zasebna vrednost). Vendar pa je ta dodana vrednost pogosto podcenjena, pogosto je ne zazna niti javnost niti organizacija. V časih, ko so javni proračuni preobremenjeni, je pomembno, da je prispevek za skupnost, ki jo ustvarjajo javne storitve, prepoznaven. Ta pristop uporabljajo javne organizacije in neprofitne organizacije, da bi njihov prispevek za skupnost postal viden, na primer na področju stanovanjske politike, javne radiotelevizije, policije.

Proces (Process)
Proces je zaporedje prepletenih dejavnosti, ki dodajajo vrednost s tem, da skupek vložkov pretvarjajo v rezultate in učinke.

Proces nenehnega izboljševanja (Continuous improvement process)

Gre za proces nenehnega izboljševanja organizacije glede kakovosti, ekonomije ali trajanja cikla. Vključenost vseh deležnikov organizacije je običajno predpogoj za njegovo uspešnost.

Proračun glede na uspešnost (Performance budgeting)

Proračun glede na uspešnost kaže vložek virov in rezultate storitev za vsako enoto organizacije. Cilj je določiti in oceniti sorazmerno uspešnost na podlagi doseganja ciljev za določene učinke. Takšen proračun navadno uporabljajo vladni organi in agencije za prikaz povezave med davkoplačevalskimi skladi in učinkom storitev, ki jih izvajajo zvezne, državne ali lokalne vlade.

Proračunska/finančna preglednost (Budgetary/financial transparency)

Temeljni cilj zamisli o odprtju proračuna je zagotavljanje celovitih, razumljivih in prosto dostopnih informacij o javnih proračunih prek spleta. Za doseganje večje proračunske/finančne preglednosti si prizadevamo z objavo proračunskih dokumentov, odprtih proračunskih pobud (www.openspending.org), mreženjem, privlačno vizualizacijo finančnih podatkov ter vključevanjem državljanov v te procese (obveščanje, komentiranje, razpravljanje, sodelovanje).

Razgovor o uspešnosti (Performance dialogue/interview)

Razgovor o uspešnosti je natančno vsebinsko razdelan letni razgovor za ocenjevanje zaposlenih, ki poteka med vodilnimi in zaposlenimi. V tem razgovoru se obravnavajo rezultati dela v preteklem letu in oblikuje skupni dogovor o potrebnih nadaljnjih razvojnih ukrepih na področju sodelovanja, glede novih področij dejavnosti, nadaljnjih ukrepov usposabljanja in podobnega.

Glej tudi Ocenjevanje.

Raziskava (Survey)

Zbiranje podatkov o mnenjih, odnosu ali znanju od posameznikov in skupin. Pogosto se za sodelovanje zaprosi le presek celotne populacije.

Raznolikost (Diversity)

Raznolikost je povezana z razlikami. Pomeni lahko različne vrednote, odnose, kulturo, svetovni nazor ali versko prepričanje, znanje, veščine, izkušnje in življenjski slog med skupinami ali posamezniki v skupini. Prav tako lahko temelji na spolu, narodnosti ali etnični pripadnosti, invalidnosti ali starosti. V javni upravi je raznolika organizacija tista, ki zrcali družbo ter različne potrebe odjemalcev in deležnikov, ki jim služi.

Revizija (Audit)

Revizija je neodvisno ocenjevanje, pri katerem se pregledujejo in vrednotijo dejavnosti neke organizacije in njeni rezultati. Najobičajnejše so: finančna revizija, revizija poslovanja, revizija IT, revizija zakonitosti in revizija vodenja. Razlikujemo tri stopnje revizije:

- notranja revizija, ki jo izvede vodstvo;
- notranja revizija, ki jo izvede neodvisna enota organizacije – poleg tega, da preverja zakonitost, ima lahko vlogo tudi pri nadziranju uspešnosti notranjega vodstva organizacije;
- zunanja revizija, ki jo izvede neodvisna organizacija.

Robotika (Robotics)

Robotika in umetna inteligenca se nanašata na avtomatizacijo ponavljajočih se rutinskih del z inteligentnimi tehnologijami. Te tehnologije so zlasti primerne za naslednja področja uporabe: informacijske storitve, videoanalitika, nadzorne naloge ali odbiranje ustreznih informacij iz družbenih medijev, ocenjevanje in obdelava besedilnih dokumentov.

Rok (Term)

Pomeni časovno obdobje, v katerem je treba doseči rezultate:

- kratkoročno navadno pomeni manj kot eno leto,
- srednjeročno navadno pomeni obdobje od enega do petih let,
- dolgoročno navadno pomeni obdobje, daljše od petih let.

Sistem vodenja kakovosti (Quality management system – QMS)

To je sklop usklajenih dejavnosti za usmerjanje in nadzor organizacije z namenom nenehnega izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti njenega delovanja.

Skladnost (Compliance)

Izraz lahko opredelimo kot upoštevanje ali ravnanje v skladu z zakonom, pravilom, zahtevo ali prošnjo. V poslovnem okolju je skladnost z zakoni, predpisi, pravili in politikami del poslovnega delovanja, ki ga pogosto imenujemo »skladnost poslovanja podjetja«.

Smiselnost (Sense making)

Razumevanje smiselnosti se nanaša na ključno sposobnost vodenja v zapletenem in razgibanem svetu, v

katerem živimo danes, in se ukvarja z velikim vprašanjem, kako lahko prepoznamo strukturo neznanega, da bomo v njem lahko delovali.
Smiselnost se nanaša tudi na vprašanje, kakšen smisel imajo različne dejavnosti zaposlenih ali kakšen je konkreten prispevek posamezne službe k splošnemu uspehu organizacije.

Snovanje storitev (Service design)
To je dejavnost načrtovanja in organiziranja zaposlenih, infrastrukture, komunikacije in materialnih sestavin storitve z namenom izboljšanja kakovosti in interakcije med ponudnikom storitev in njegovimi odjemalci.

Soglasje (Consensus)
Kot pove že beseda sama, gre za doseganje dogovora, ki navadno sledi začetnemu samoocenjevanju, ko se zberejo posamezni ocenjevalci, da bi primerjali in razpravljali o svojih posameznih ocenah in rezultatih. Postopek se navadno konča tako, da posamezni ocenjevalci dosežejo soglasje z združenim splošnim rezultatom in oceno organizacije.

Soodločanje (Co-Decision)
Soodločanje se nanaša na vprašanja vključenosti državljanov in odjemalcev v procese odločanja javne uprave. Primeri segajo od postopkov sodelovanja državljanov na področju urbanizma in priprave infrastrukturnih odločitev do odločitev o javni porabi.

Soproizvodnja (Co-Production)
Državljani so vključeni v cikel proizvodnje oziroma izvajanja storitev in zagotavljanja njihove kakovosti.

Sosnovanje (Co-Design)
Sosnovanje je okvir za vključevanje državljanov in odjemalcev v (nadaljnje) razvijanje javnih storitev. Primeri so delavnice o inovacijah, delavnice ustvarjalnega razmišljanja in povratne zanke, ki strukturirano beležijo povratne informacije državljanov in odjemalcev, tako da te postanejo koristne za nadaljnji razvoj storitev.

Sovrednotenje (Co-Evaluation)
Državljani izražajo mnenje o kakovosti javne politike in o storitvah, ki so jih deležni.

Strategija (Strategy)
Dolgoročni načrt prednostnih dejavnosti, s katerimi naj bi dosegli pomembnejši ali splošni cilj ali izpolnili poslanstvo.

Stroškovno računovodstvo (Cost accounting)
Stroškovno računovodstvo je osrednje področje notranjega računovodstva, pri katerem se stroški beležijo, dodeljujejo po proračunskih postavkah (na primer storitve in proizvodi) in ocenjujejo za posebne namene. Sistemi stroškovnega računovodstva kažejo, kakšni so stroški izvajanja javnih storitev. Rezultati stroškovnega računovodstva dajejo pomembne vnose za sisteme merjenja delovanja.

Tajnost podatkov (Data privacy)
Ta vidik informacijske tehnologije (IT) se ukvarja s sposobnostjo organizacije ali posameznika, da določi, kateri podatki v računalniškem sistemu se lahko izmenjajo s tretjimi osebami.

Transparentnost (Transparency)
Transparentnost pomeni odprtost, komuniciranje in odgovornost. Je metaforično uporabljen pojem, ki se uporablja v fiziki: transparenten je predmet, skozi katerega lahko vidimo. Transparentni procesi vključujejo odprte sestanke, razkritje finančnih izkazov, svobodno zakonodajo o informacijah, pregled proračunskih sredstev, revizije.

Trajnost oziroma trajnostni razvoj (Sustainability/ sustainable development)
Razvoj, primeren za izpolnjevanje zdajšnjih potreb brez ogrožanja možnosti izpolnjevanja potreb prihodnjih generacij.

Učenje (Learning)
Učenje je pridobivanje ter razumevanje znanja in informacij, ki bi lahko pripomogle k izboljšavam ali spremembam. Primeri dejavnosti učenja v organizaciji vključujejo primerjalno presojo oziroma primerjalno učenje, notranje in zunanje pogojene ocene oziroma revizije ter študije najboljših praks. Primeri individualnega učenja vključujejo usposabljanje in razvijanje veščin.

▸ Učno okolje
Učno okolje v delovni skupnosti je tisto, v katerem poteka učenje na način pridobivanja veščin in sposobnosti, izmenjave znanj in izkušenj ter pogovorov o najboljših praksah.

▸ Učeča se organizacija
Organizacija, v kateri zaposleni stalno krepijo sposobnosti doseganja rezultatov, ki jih želijo, kjer se spodbujajo novi razširjeni vzorci učenja, kjer se lahko prosto izražajo skupna stremljenja in se zaposleni stalno učijo v okviru celotne organizacije.

▸ Učenje na delovnem mestu
Učenje na delovnem mestu je oblika usposabljanja, ki se

izvaja na delovnem mestu. Pri tem sodeluje izkušenejši sodelavec, nadzornik ali vodja, ki zaposlenemu kaže in razlaga stvari. Delo poteka pod nadzorom in povratne informacije so pomembne. Oblike učenja na delovnem mestu so usposabljanje, ki ga izvajajo inštruktorji, izmenjavanje na delovnih mestih in posebni projekti.

Vpliv (Impact)

Vplivi in posledice mogočih in dejanskih ukrepov, posegov ali politik v javnem, zasebnem in tretjem (neprofitnem) sektorju.

Učinek (Outcome)

Učinek, ki ga imajo neposredni rezultati na zunanje deležnike in na širšo družbo. Primer neposrednega rezultata in učinka: strožji pogoji za posedovanje strelnega orožja pomenijo manj dovoljenj. Vmesni neposredni rezultat je, da je izdanih manj dovoljenj. Končni neposredni rezultat je ta, da je v družbi manj strelnega orožja. Učinek teh neposrednih rezultatov je, da je dosežena višja stopnja varnosti oziroma da se ljudje počutijo varnejše.

Učinkovitost (Efficiency)

Učinkovitost pomeni rezultate glede na vnose oziroma stroške. Učinkovitost in produktivnost lahko pomenita isto. Učinkovitost lahko merimo na načine, ki zajemajo bodisi vnos vseh dejavnikov proizvodnje (produktivnost z vsemi dejavniki) ali samo določenega dejavnika (dela oz. kapitala).

Umetna inteligenca (AI)

To je sposobnost računalniškega programa za razmišljanje in učenje. Je tudi področje preučevanja, ki skuša narediti računalnike »pametne«. Sistem umetne inteligence lahko pridobiva, predstavlja in upravlja znanje. To upravljanje pomeni zmožnost sklepanja ali izpeljave novih znanj iz že pridobljenega znanja ter uporabo metod zastopanja in upravljanja za reševanje zapletenih problemov.

Upravljavski informacijski sistem (Management information system – MIS)

MIS je računalniški informacijski sistem, ki zbira in pripravlja organizacijske informacije (npr. podatke o delovanju, proračunu, rezultatih in učinkih) za upravljanje organizacije na podlagi stalnega merjenja doseganja ciljev, tveganj in kakovosti. Na podlagi teh informacij lahko izvajamo analize, rešujemo težave in sprejemamo strateške odločitve. Upravljavski informacijski sistemi zbirajo notranje in zunanje podatke ter jih pripravljajo za odločitve na vodstveni ravni.

Upravljanje (Governance)

Glavne prvine dobrega javnega upravljanja so določene v postavljenem okviru pooblastil. Ta določa obveznost poročanja o doseganju ciljev, preglednost postopkov dejanj in sprejemanja odločitev za deležnike, odzivnost na potrebe družbe, predvidevanje težav in trendov ter spoštovanje zakonov in pravilnikov.

Upravljanje (Management)

Upravljanje se nanaša na vodstveni položaj v javni organizaciji (npr. vodja sektorja, vodja oddelka). Poleg tega se upravljanje nanaša na osebo, ki izvaja to funkcijo in ima potrebne upravljavske veščine. Značilne naloge upravljanja so načrtovanje, organiziranje, vodstvo in nadzor uspešnosti. V nasprotju z vodenjem se upravljanje ukvarja s strukturnim okvirom upravljanja organizacije (npr. načrtovanjem, postavljanjem in izvajanjem ciljev, nadzorovanjem uspešnosti, dodeljevanjem sredstev itn.), medtem ko je pri vodenju v središču osebno vodenje zaposlenih.

Upravljanje delovanja (Performance management)

Upravljanje delovanja je interaktivni nadzorni model, utemeljen na dogovoru. Njegovo učinkovito jedro je v tem, da lahko deležniki pri dogovoru najdejo ustrezno ravnovesje med razpoložljivimi viri in rezultati, ki jih bodo dosegli z njimi. Osnovna težnja upravljanja delovanja je čim bolj uravnotežiti sredstva in cilje, hkrati pa tudi učinkovitost in kakovost, s čimer zagotavljamo doseganje želenih učinkov na stroškovno učinkovit način.

Upravljanje kadrovskih virov (Human resource management)

Obvladovanje, razvijanje in uporaba znanja, sposobnosti ter polnih zmožnosti zaposlenih v organizaciji v podporo politiki in poslovnemu načrtovanju ter uspešnemu delovanju njenih procesov.

Upravljanje objektov (Facility management)

Nanaša se na upravljanje stavb in njihove tehnične opreme. Javne zgradbe in drugo premoženje ter operativni procesi se obravnavajo celostno v okviru ureditve upravljanja objektov.

Namen usklajenega upravljanja postopkov je trajno zmanjšanje obratovalnih in upravljalnih stroškov, večja prilagodljivost fiksnih stroškov, zagotavljanje tehnične razpoložljivosti obrata in dolgoročno vzdrževanje ali celo povečanje vrednosti stavb in objektov.

Upravljanje znanja (Knowledge management)

Upravljanje znanja je izrecno in sistematično upravljanje ključnega znanja in z njim povezanih procesov ustvarjanja, organiziranosti, razširjanja in uporabe.

Pomembno se je zavedati, da znanje zajema tako skrita znanja (ki jih imajo ljudje) kot tudi izrecno izražena znanja (kodificirana in izražena kot prenova podatkovnih zbirk, dokumentov itn.). Dober program znanja zajema postopke razvoja znanja in prenosa obeh osnovnih oblik. Najpomembnejše znanje v večini organizacij se najpogosteje nanaša na: poznavanje odjemalcev, procesov, proizvodov in storitev, prilagojene potrebe uporabnikov, poznavanje zaposlenih, organizacijski spomin, učenje na preteklih izkušnjah ali izkušnjah drugih delov organizacije, poznavanje odnosov, sredstev ter merjenje in upravljanje intelektualnih dobrin. Pri upravljanju znanja se uporabljajo številne prakse in procesi. Med najpogostejše spadajo ustvarjanje in odkrivanje, deljenje in učenje (praktične skupnosti), organiziranje in vodenje.

Uravnotežen sistem kazalnikov (Balanced Scorecard)

Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) je skupek količinskih meril, ki ocenjujejo, kako uspešna je organizacija pri udejanjanju poslanstva in doseganju strateških ciljev. Ta merila temeljijo na štirih vidikih: inoviranje in učenje (upravljanje zaposlenih), notranji procesi, odjemalci in finančno upravljanje. Kazalniki pri vsakem od teh so vzročno-posledično povezani in jih je treba nenehno spremljati.
BSC je zelo koristen tudi kot komunikacijsko orodje, s katerim vodstvo zaposlene in deležnike obvešča, koliko je bil strateški načrt izpolnjen.

V evropskem javnem sektorju se uravnotežen sistem kazalnikov uporablja vse pogosteje. Lahko se uporablja tudi v okviru ocenjevanja po modelu CAF.

Usklajeno poročilo o samoocenjevanju (Consensus or self-assessment report)

V tem poročilu so opisani rezultati samoocenjevanja, vanj pa morajo biti vključene prednosti organizacije in področja za izboljšanje. Prav tako lahko vključuje (neobvezne) predloge za izboljšave na nekaterih ključnih projektih.

Uspešnost (Effectiveness)

Uspešnost je razmerje med zastavljenim ciljem in doseženim vplivom ali učinkom.

Uspešnost (Performance)

To je merilo doseganja rezultatov posameznika, skupine, organizacije ali procesa (glej tudi »kazalnik«).

Usposabljanje, ki ga izvajajo inštruktorji (Coaching)

Takšno usposabljanje se uporablja kot svetovanje, usmerjeno k ciljem in rešitvam, ter podpora strokovnjakom in vodstvenim delavcem. Cilj je nadaljnje razvijanje njihovega odnosa in zlasti vodstvenih lastnosti ter prilagajanje na spremenjene poklicne okoliščine. Glavni namen usposabljanja je doseči zavestne, uresničljive cilje, pomembne za razvoj odjemalca. Poudarek je na spodbujanju samopremisleka in samozavedanja.

Ustvarjalno razmišljanje (Design thinking)

Nanaša se na spoznavne, strateške in praktične procese, s katerimi snovalci posamezno ali skupinsko razvijajo ustvarjalne zasnove (predloge za nove izdelke, stavbe, aparate itn.). Cilj ustvarjalnega razmišljanja je javnemu sektorju pomagati pri razvijanju praktičnih in izvirnih rešitev za vsakdanje težave.

Varstvo podatkov (Data protection)

Postopek za lažje določanje in zmanjševanje tveganja glede varstva podatkov pri njihovi obdelavi, ki bi bila lahko zelo tvegana za posameznike, je treba skrbno oceniti. Za zagotovitev skladnosti s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR) Evropske unije priporočamo presojo vpliva varovanja podatkov, s katero določimo in ocenimo tveganja za posameznike.

Pooblaščenec za varstvo podatkov (DPO) je varnostna vloga, zahtevana s Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR). Pooblaščenci za varstvo podatkov so odgovorni za nadzorovanje strategije varovanja podatkov v organizaciji in njeno izvajanje, pri čemer morajo zagotoviti skladnost z zahtevami GDPR.

Viharjenje možganov (Brainstorming)

Uporablja se kot orodje skupinskega dela za neomejeno ustvarjanje zamisli v kratkem časovnem obdobju. Najpomembnejše pravilo je izogibanje vsakršni kritiki v dobi nastajanja predlogov.

Viri (Resources)

Viri pomenijo znanje, delovno silo, kapital, zgradbe ali tehnologijo, ki jih uporablja organizacija pri opravljanju nalog.

Vizija (Vision)

Dosegljive sanje o tem, kar želi organizacija storiti in kam želi priti. Okvir teh sanj in stremljenj opredeljuje poslanstvo organizacije.

Vključevanje (Inclusion)

Organizacija kot del družbe priznava vsakogar ne glede na izvor, invalidnost, spolno usmerjenost ali starost. Priznava, da družbi v celoti koristi raznolikost po-

sameznikov, in uveljavlja vrednote nediskriminacije in enakosti v svoji kulturi in svojih storitvah. Organizacije javnega sektorja so vzor pri uresničevanju vključujoče družbe.

Vložek (Input)
Kakršna koli informacija, znanje, gradivo ali drug vir, uporabljen v proizvodnji.

Vodenje z lastnim zgledom (Leading by example)
Vodstvo ima bistveno vlogo pri preoblikovanju organizacijske kulture. Vodstveni delavci lahko s svojim zgledom pokažejo, da so sami pripravljeni na spremembe, in tako poskrbijo za ustrezne usmeritve organizacije. Pri programih kulturnih sprememb in usposabljanju vodij bi zato morale biti v ospredju te vrednote: integriteta, smiselnost, spoštljivost, udeležba, inovativnost, krepitev moči, natančnost, odgovornost, agilnost itn.

Voditelji (Leaders)
Običajno izraz voditelj povezujemo z osebami, odgovornimi za organizacijo. Beseda lahko pomeni tudi tiste, ki jih drugi zaradi kompetenc na določenem področju prepoznavajo kot vzornike.

Voditeljstvo (Leadership)
Način, kako voditelji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije. Kaže način razvijanja vrednot, potrebnih za dolgotrajen uspeh, ter njihovega uresničevanja z ustreznimi dejavnostmi in ravnanjem. Nakazuje, kako se voditelji osebno zavzemajo za zagotavljanje razvoja vodstvenega sistema, uvaja in pregleduje ter spodbuja nenehno osredotočajo na spremembe in inoviranje v organizaciji.

Vrednota (Value)
Vrednote so denarne, socialne, kulturne in moralne. Moralne vrednote so bolj ali manj temeljne, medtem ko se lahko kulturne vrednote med organizacijami in državami spreminjajo. Znotraj organizacije se morajo kulturne vrednote prenašati in izvajati ter navezovati na njeno poslanstvo. Vrednote neprofitnih organizacij so lahko precej različne od vrednot zasebnih podjetij.

Vrednotenje (Evaluation)
Pomeni preverjanje, ali so sprejeti ukrepi učinkoviti in ali bi lahko z drugačnimi ukrepi ob manjših stroških dosegli boljši rezultat.

Zagotavljanje kakovosti (Quality assurance)
Zagotavljanje kakovosti postavlja v središče osrednje procese z namenom zagotavljanja kakovosti izdelka ali storitve. Del zagotavljanja kakovosti je nadzor kakovosti. Ta koncept, ki je nastal v petdesetih letih in se je široko uporabljal v osemdesetih in devetdesetih letih v obliki standardov ISO 9000, se več ne uporablja. Zamenjal ga je koncept celovitega upravljanja kakovosti.

Zaposleni (People)
To so vsi posamezniki, ki jih zaposluje organizacija, torej stalno, honorarno ali občasno zaposleni.

Zgled (Role model)
Osebe ali organizacije, ki služijo kot zgled določenega vedenja ali vloge v družbi in ki jih druge osebe posnemajo ter se od njih učijo.

Znanje (Knowledge)
Znanje je mogoče opredeliti kot informacije, pridobljene prek izkušenj, okoliščin, razlage in razmisleka. Znanje je rezultat pretvorbe posamezne informacije. Menimo, da se znanje razlikuje od podatkov ali informacij, saj zahteva človekovo razumsko sposobnost prisvajanja – primeri so: praksa, znanje in izkušnje, strokovno znanje in izkušnje, tehnično znanje.

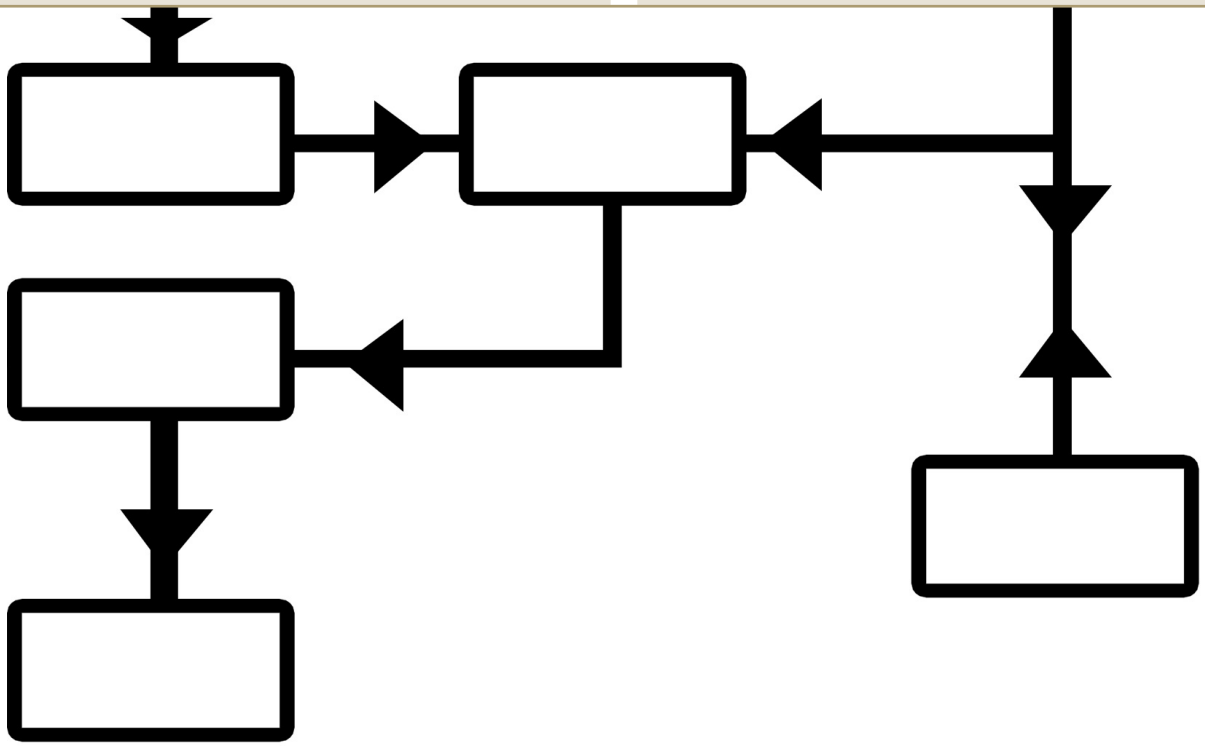
Zunanja (eksterna) povratna informacija – CAF EPI
CAF EPI je preverjanje kakovosti izvedbe procesa samoocene in izvajanja akcijskega načrta ter ugotavljanje zrelosti organizacije z vidika upoštevanja osmih načel odličnosti. Postopek izvajajo usposobljeni in neodvisni zunanji ocenjevalci.

7 Priloge

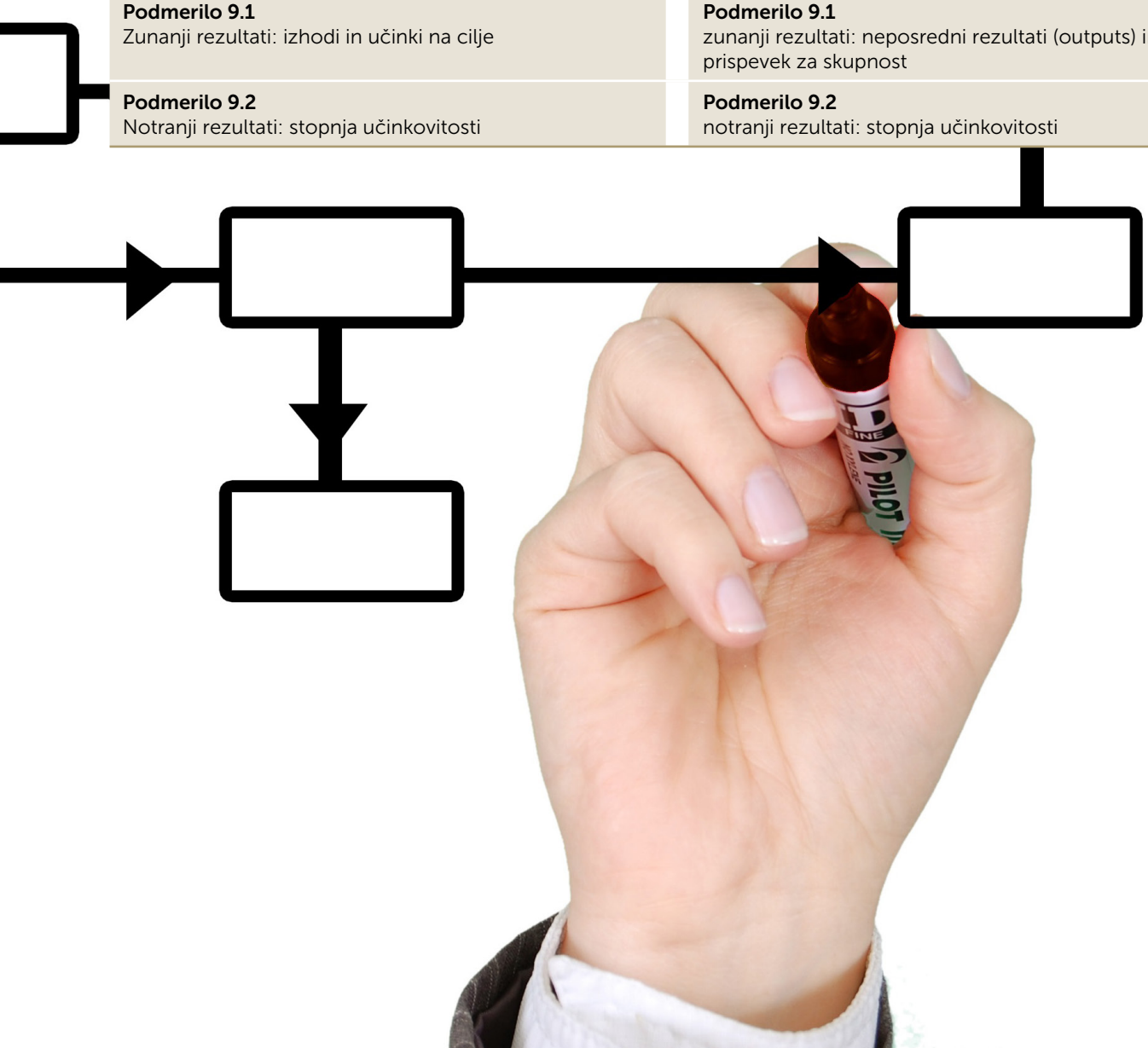
Priloga 1: Sestava CAF 2013 v primerjavi s CAF 2020

DEJAVNIKI	
CAF 2013	**CAF 2020**
1. merilo: Voditeljstvo	
Podmerilo 1.1 Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot	**Podmerilo 1.1** usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot
Podmerilo 1.2: Upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja	**Podmerilo 1.2:** upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja
Podmerilo 1.3 Motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda	**Podmerilo 1.3** navdihovanje, motiviranje in podpiranje zaposlenih v organizaciji ter dajanje zgleda
Podmerilo 1.4 Obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženimi stranmi	**Podmerilo 1.4** vzpostavljanje učinkovitih odnosov s političnimi oblastmi in drugimi deležniki
2. merilo: Strategija in načrtovanje	
Podmerilo 2.1 Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani in relevantnih upravljalskih informacij	**Podmerilo 2.1** ugotavljanje potreb in pričakovanj deležnikov in zunanjega okolja ter pridobivanje ustreznih upravljavskih informacij
Podmerilo 2.2 Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij	**Podmerilo 2.2** razvijanje strategij in načrtov ob upoštevanju zbranih informacij
Podmerilo 2.3 Sporočanje in izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji ter redno pregledovanje	**Podmerilo 2.3** komuniciranje, izvajanje ter pregledovanje strategij in načrtov
Podmerilo 2.4 Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje inoviranja in sprememb	**Podmerilo 2.4** upravljanje sprememb in inoviranje za zagotavljanje agilnosti in odpornosti organizacije
3. merilo: Zaposleni	
Podmerilo 3.1 Pregledno načrtovanje kadrovskih virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem	**Podmerilo 3.1** upravljanje in izboljševanje človeških virov za podporo strategiji organizacije
Podmerilo 3.2 Prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije	**Podmerilo 3.2** razvijanje in upravljanje kompetenc zaposlenih
Podmerilo 3.3 Vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščanjem, ki podpira njihovo ugodje	**Podmerilo 3.3** vključevanje in opolnomočenje zaposlenih ter podpiranje njihovega dobrega počutja

DEJAVNIKI	
CAF 2013	**CAF 2020**
4. merilo: Partnerstva in viri	
Podmerilo 4.1 Razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami	**Podmerilo 4.1** razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami
Podmerilo 4.2 Razvijanje in uvedba partnerstev z državljani/odjemalci	**Podmerilo 4.2** sodelovanje z državljani in organizacijami civilne družbe
Podmerilo 4.3 Upravljanje financ	**Podmerilo 4.3** upravljanje financ
Podmerilo 4.4 Upravljanje informacij in znanja	**Podmerilo 4.4** upravljanje informacij in znanja
Podmerilo 4.5 Upravljanje tehnologije	**Podmerilo 4.5** upravljanje tehnologije
Podmerilo 4.6 Upravljanje prostorov in opreme	**Podmerilo 4.6** upravljanje prostorov in opreme
5. merilo: Procesi	
Podmerilo 5.1 Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in inoviranje procesov, ki vključuje udeležene strani	**Podmerilo 5.1** oblikovanje in vodenje procesov za povečanje vrednosti za državljane in odjemalce
Podmerilo 5.2 Razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v državljane/odjemalce	**Podmerilo 5.2** ponujanje proizvodov in izvajanje storitev za odjemalce, državljane, deležnike in družbo
Podmerilo 5.3 Usklajevanje procesov v organizaciji in z drugimi relevantnimi organizacijami	**Podmerilo 5.3** usklajevanje procesov znotraj organizacije in z drugimi relevantnimi organizacijami



REZULTATI	
CAF 2013	**CAF 2020**
6. merilo: Rezultati – državljani/odjemalci	
Podmerilo 6.1 Merjenje zaznavanja	**Podmerilo 6.1** merjenje zaznavanja
Podmerilo 6.2 Merjenje delovanja	**Podmerilo 6.2** merjenje delovanja
7. merilo: Rezultati– zaposleni	
Podmerilo 7.1 Merjenje zaznavanja	**Podmerilo 7.1** merjenje zaznavanja
Podmerilo 7.2 Merjenje delovanja	**Podmerilo 7.2** merjenje delovanja
8. merilo: Rezultati – družbena odgovornost	
Podmerilo 8.1 Merjenje zaznavanja	**Podmerilo 8.1** merjenje zaznavanja
Podmerilo 8.2 Merjenje delovanja	**Podmerilo 8.2** merjenje delovanja
9. merilo: Ključni rezultati delovanja	
Podmerilo 9.1 Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje	**Podmerilo 9.1** zunanji rezultati: neposredni rezultati (outputs) in prispevek za skupnost
Podmerilo 9.2 Notranji rezultati: stopnja učinkovitosti	**Podmerilo 9.2** notranji rezultati: stopnja učinkovitosti



Priloga 2: Primer obrazca za samooceno (eno podmerilo)

2.2. Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij

Primeri

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

PREDNOSTI	PODROČJA ZA IZBOLJŠANJE	REZULTAT

MOŽNOSTI UKREPANJA

HITRI DOSEŽKI

Zahvale

Skupni ocenjevalni okvir (CAF) je plod sodelovanja med državami članicami mreže EUPAN. CAF je skupni model, ki ga organizacije javnega sektorja uporabljajo kot pripomoček pri uporabi tehnik za obvladovanje kakovosti. Ponuja splošni okvir, primeren za samoocenjevanje organizacij javnega sektorja in njihovega razvoja na poti k odličnosti.

Različica CAF za leto 2020 je rezultat dejavnega sodelovanja mreže nacionalnih CAF koordinatorjev in Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA), ki so zadolženi za širšo predstavitev oziroma promocijo, izvajanje ter redno revizijo CAF na evropski in državni ravni.

CAF 2020 so uredili:

- Koordinatorja: Thomas Prorok (posebni svetovalec EIPA), Sabina Bellotti (Italija);
- Michael Kallinger, Philip Parzer (Avstrija),
- Isabelle Verschueren (Belgija),
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finska),
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italija),
- Katarzyna Dudzik (Poljska),
- Cristina Evaristo (Portugalska),
- Fabrizio Rossi (EIPA).

Sodelovale so tudi Bolgarija, Grčija in Slovaška.

Za prispevke med pripravo se zahvaljujemo še drugim nacionalnim CAF koordinatorjem.

Evropski center za vire CAF (EIPA CAF Resource Centre) – Evropski inštitut za javno upravo (European Institut of Public Administration)
P. O. Box 1229,
6201 BE Maastricht,
Nizozemska
caf@eipa.eu
www.eipa.eu/CAF

Slovenska izdaja priročnika CAF 2020 je nastala pod okriljem Ministrstva za javno upravo, Direktorata za javni sektor. Prevod je omogočil Generalni sekretariat Vlade RS, Sektor za prevajanje. Slovenski prevod je priredba angleškega izvirnika in je v nekaterih posamičnih primerih prilagojen slovenskim praksam na tem področju.

Nacionalni CAF koordinatorji

Avstrija	Michael Kallinger	Ministrstvo za javno upravo in šport
Belgija	Isabelle Verschueren	Zvezna javna uprava
Bolgarija	Mimi Jotova	Inštitut za javno upravo
Hrvaška	Tomislav Mičetić	Ministrstvo za javno upravo
Ciper	Lenia Orphanidou	Ministrstvo za finance
Estonija	Nele Nõu	Estonsko ministrstvo za finance
Finska	Timo Kuntsi	Finski inštitut za javno upravo HAUS
Grčija	Ioannis Dimitriou	Ministrstvo za notranje zadeve
Madžarska	Dávid Kojsza	Kabinet predsednika vlade
Italija	Sabina Bellotti	Ministrstvo za javno upravo
Litva	Aušra Galvėnienė	Ministrstvo za notranje zadeve
Luksemburg	Nadine Hoffmann	Ministrstvo za javne zadeve in upravno reformo
Malta	Joseph Bugeja	Kabinet predsednika vlade
Poljska	Katarzyna Dudzik	Kabinet predsednika vlade
Portugalska	Cristina Evaristo	Ministrstvo za finance
Romunija	Vasilica-Valentina Rusen	Ministrstvo za razvoj in javno upravo
Slovaška	Kristina Krupčiková	Slovaški urad za standarde, meroslovje in preskušanje
Slovenija	Loredana Leon	Ministrstvo za javno upravo
Španija	Begoña Lázaro Alvarez	Ministrstvo za finance in javno upravo
EIPA	Fabrizio Rossi	Evropski center za vire CAF
Evropska komisija	Sabina Schlee	Evropska komisija, generalni direktorat za človeške vire in mobilnost

Evropske države in organizacije, ki uporabljajo model CAF

Bosna in Hercegovina	Kenan Avdagić	Urad koordinatorja za reformo javne uprave (PARCO)
Severna Makedonija	Marija Nikoloska	Ministrstvo za informacijsko družbo in upravo (MISA)
Srbija	Ljiljana Uzelac	Ministrstvo za javno upravo in lokalno samoupravo
Ukrajina	Anzhela Kukulia	Center za prilagajanje javne uprave standardom Evropske unije
Regionalna šola za javno upravo	Goran Pastrović	Programski vodja, Regionalna šola za javno upravo

Pilotno so programe CAF izvajali tudi v Azerbajdžanu, Gruziji in Turčiji.

Neevropske države, ki pilotno uvajajo model CAF

Brazilija, Zelenortski otoki, Kitajska, Dominikanska republika, Egipt, Indonezija, Slonokoščena obala, Maroko in Namibija.

BELEŽKE

Izboljšujemo in skupaj napredujemo

kakovost@gov.si

ISBN 978-961-6651-20-2

9 789616 651202