

BARBARA ZUPANC, MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

Dvigamo ozaveščenost o pomenu kakovosti v javnem sektorju

Vodja sektorja za kakovost na Uradu za razvoj na Ministrstvu za javno upravo Barbara Zupanc skrbi za uvajanje sistemov kakovosti v javni sektor. Za našo revijo razkriva, kaj vse je treba postoriti, da so zadeve sistemsko in sistematično postavljene, da so cilji jasni, kazalniki in mejniki določeni, viri pa zagotovljeni.

Sprašuje: mag. Barbara Gunčar; fotografija: osebni arhiv

V strategiji odličnosti ste veliko naredili. Kako bi opisali svoje dosežke od sprejetja?

Strategija odličnosti je bila sprejeta šele na začetku letošnjega leta in še ni operacionalizirana z akcijskim načrtom. Predlog akcijskega načrta za področje javnega sektorja smo ob pripravi strategije sicer podali, a bo treba počakati še na oblikovanje vsebin akcijskega načrta za poslovno odličnost v zasebnem sektorju, šele potem se bodo lahko aktivnosti začele izvajati. Izziv je predvsem zagotoviti ustrezne vire. A Vlada RS je leta 2015 sprejela Strategijo razvoja javne uprave za obdobje 2015–2020 (SJU). Izvedbeni dokumenti strategije so dvoletni akcijski načrti, aktualen je za leti 2018 in 2019 ter vsebuje sistemske razvojne ukrepe za

področje javne uprave, ki se izvajajo oz. se bodo začeli izvajati v obdobju do konca leta 2019. To je strategija, ki jo zdaj izvajamo v Sektorju za kakovost na Ministrstvu za javno upravo in ki opredeljuje uvedbo sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave, s čimer si prizadevamo doseči naslednje cilje:

1. Dvig ozaveščenosti o pomenu kakovosti kot vrednote v organizacijah javnega sektorja.
2. Krepitev razvoja sistema vodenja kakovosti na podlagi evropskega modela CAF (Common Assessment Framework – skupni ocenjevalni okvir) in izmenjava dobrih praks.
3. Krepitev sistema vodenja kakovosti s pilotno uvedbo ciljnega vodenja na MJU.

JAVNA UPRAVA JE ZAVIHALA ROKAVE

PRI UVAJANJU MODELA CAF IN CAF EPI V ORGANE JAVNE UPRAVE

Leto 2017 in 2018:

- Izvedena prva samoocena na 14 ministrstvih in Generalnem sekretariatu Vlade RS. V izvedbi so prve samoocene po modelu CAF pri 14 novih organih javne uprave.
- Za izvedbo samoocene je bilo usposobljenih 331 javnih uslužbencev, zaposleni v sektorju za kakovost pa so v procesu zagotavljali dodatno podporo in strokovno pomoč.
- Izvedena samoocena na 37 upravnih enotah, ki so že redne uporabnice modela.
- Izveden prvi in drugi pilotni projekt zunanje povratne informacije CAF EPI, in sicer pri skupaj 20 organih (UE). Izvedeno je bilo usposabljanje za zunanje ocenjevalce CAF EPI, ki ga je uspešno zaključilo 39 javnih uslužbencev.
- V sodelovanju s Slovenskim združenjem za kakovost in

ja uvajanja kakovosti v organe javne uprave (brez usposabljanj) udeležilo okoli 300 udeležencev.

- Vzpostavljena podatkovna baza.
- Začeli smo izdajati mesečne e-novice s področja kakovosti.

PRI UVAJANJU CILJNEGA VODENJA

S projektom ciljno vodenje si prizadevamo doseči strateški cilj izboljšanja sistema vodenja kakovosti – neposredno želimo doseči programsko načrtovanje, pregled poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov. Trenutno poteka pilotni projekt na MJU in Inšpektoratu za javni sektor, rezultati pa bodo uporabljeni za oblikovanje metodološko ustreznega sistema za vpeljavo ciljnega vodenja v celotno državno upravo v okviru dejavnosti Učinkovito upravljanje zaposlenih. Končni cilji: dvig osebne odgovornosti, večja učinkovitost, dvig zavzetosti zaposlenih, izboljšanje organizacijske klime, višja kakovost storitev in zaupanje v institucije javne uprave. V letu 2016 so



Na podlagi strateških ciljev za področje kakovosti smo pridobili tudi sredstva evropske kohezijske politike.

Kako poteka sistem razširjanja aktivnosti?

Vzpostavili smo sistem informiranja, motiviranja in svetovanja organom javne uprave, ki se odločajo za uvedbo enega od modelov kakovosti. Sodelovanje temelji na načelu prostovoljne odločitve posameznega organa, mi jim predstavimo prednosti uvedbe modelov in tudi predvidene delovne obremenitve, ki običajno presegajo redno delo. Poskrbimo, da so sodelujoči uslužbenci in vodstvo organa ustrezno usposobljeni ter informirani, sodelavci v sektorju jim nudijo stalno pomoč in strokovno

(kasneje izstopil iz pilota), oblikovan je bil priročnik za postavljanje ciljev, naknadno je bil v letu 2017 izveden še en sklop praktičnih delavnic z vodji NOE na MJU in IJS.

Strateški cilji ministrstva so za leto 2018 razčlenjeni na vseh ravneh ministrstva – do ravni zaposlenih.

PRI INOVATIVNOSTI

Namen projekta je dvigniti učinkovitost, produktivnost in kakovost storitev javne uprave z uporabo inovativnih metod dela za obravnavanje potreb uporabnikov.

- vzpostavljen je bil proces interne obravnave prejetih izzivov s strani organov državne uprave,
- prejetih šest izzivov, dva rešena, štirje v reševanju,
- oblikovana inovacijska skupnost z več kot 200 člani, ki se mesečno srečuje,
- v okviru inovacijske skupnosti vzpostavljena mreža ambasadorjev inovativnosti,
- oblikovan dvoletni program usposabljanj z devetimi moduli

podporo, kadar koli jo potrebujejo. Uvedli smo letno časovnico posameznih aktivnosti, s čimer lahko tako mi kot sodelujoči organi vnaprej načrtujemo delo. Predstavitve potekajo v začetku leta, marca in aprila so usposabljanja, do poletnih dopustov pričakujemo prve rezultate, jeseni se opravljajo analize in predlogi izboljšav, na koncu sledi še slavnostna podelitev priznanj sodelujočim.

Ali nas lahko skrbi, da bo novo vodstvo prenehalo aktivnosti?

Strategija razvoja javne uprave velja do leta 2020, evropski projekti se zaključijo konec 2022. Začenjamo z razmislekom o novih ciljih na področju kakovosti javnega sektorja v naslednjih strateških dokumentih. Bolj kot nadaljevanje izvajanja aktivnosti v naslednjih nekaj letih nas skrbi dejstvo, da v naslednji finančni perspektivi EU za področje, s katerim se ukvarjamo, ne bo več namenskih sredstev in bo treba aktivnosti nadaljevati in nadgrajevati v okviru integralnega proračuna.

Kako sodelujete z gospodarstvom?

Naša primarna ciljna skupina so organi javne uprave, javni sektor, javni uslužbenci ..., tu imamo še obilico izzivov. Z gospodarstvom neposredno ne sodelujemo, smo pa vedno odprti za prenose dobrih praks iz enega v drugi sektor. Tako s strani zasebnega v javni kot obratno. V okviru programa Partnerstvo za spremembe se vsako leto za teden dni zamenjajo zaposleni iz uprave in gospodarstva. Vsak od njih se v svojo delovno sredino vrne z dragoceni izkušnjami in idejami, kako nekatere delujoče prakse uvesti tudi v svoje delovno okolje. Udeležujemo se tudi dogodkov za podjetnike, start-upe ..., da smo na tekočem z novostmi. Tu vidim tudi pomembno vlogo SZKO, ki nam lahko pomaga spoznati najboljše prakse s področja npr. agilnih metod, ciljnega vodenja v podjetjih, da se lahko učimo drug od drugega. Vse, kar počnemo, eni in drugi, je prepoznati potrebe svojih strank in uporabnikov ter oblikovati storitve/izdelke, ki iz teh potreb izhajajo.

drugačnih pristopov pri delu in komuniciranju, prvi sklop je pri koncu,

- zaključen je 4. krog programa Partnerstvo za spremembe.

PRI MERJENJU ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV STORITEV

Leta 2017 smo se lotili izdelave pilotnega projekta za vzpostavitev sistema stalnega merjenja zadovoljstva uporabnikov s storitvami organov državne uprave.

V januarju 2017 smo začeli pilotno merjenje zadovoljstva strank pri 12 organih, ki so se v projekt vključili prostovoljno z željo, da izražena mnenja strank skrbno analizirajo in na tej podlagi sprejmejo potrebne ukrepe za izboljšave.

Pilotni projekt traja šest mesecev (julij 2018), potem načrtujemo analizo celotnega projekta, njegovo upravičenost in dodano vrednost ter pripravo metodologije za morebitno nadaljnjo uporabo pri vseh preostalih organih javne uprave, ki poslujejo s strankami.