

MODEL CAF KOT ORODJE ZA DVIG KAKOVOSTI NA MINISTRSTVU ZA JAVNO UPRAVO

mag. Vitomir Pretnar

Ministrstvo za javno upravo
Tržaška c. 21, 1000 Ljubljana, Slovenija
vitomir.pretnar@gov.si

Marko Aškerc

Ministrstvo za javno upravo
Tržaška c. 21, 1000 Ljubljana, Slovenija
marko.askerc@gov.si

Povzetek

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju ali na kratko CAF (Common Assessment Framework) je že močno uveljavljeno orodje celovitega vodenja organizacij javnega sektorja v skladu z načeli poslovne odličnosti. V kompleksnem in turbulentnem okolju postajajo orodja vodenja nepogrešljiv pripomoček managementu, zato je uporaba modela CAF v mnogih organizacijah postala sama po sebi umevna. Tudi v Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020 je usmeritev v kakovost izpostavljena kot eden temeljnih ciljev razvoja in prenove javnega sektorja. Prednosti uporabe modela CAF so predvsem v sistematični vpeljavi kakovosti v organizacijo in v njegovi povezovalni vlogi, saj dejavnike usmerjanja povezuje v učinkovit sistem za doseganja rezultatov. Hkrati pa organizacijo povezuje tudi na nivoju zaposlenih v smislu upoštevanja njihovih predlogov za izboljšave in soudeležbe pri tem. Zato ob funkcionalnem pristopu pri usmerjanju organizacije z modelom CAF ne smemo zanemariti tudi njegove socialno - povezovalne vloge med zaposlenimi. Ministrstvo za javno upravo že dalj časa organizira tematska srečanja uporabnikov modela zaradi izmenjave dobrih praks in jih na ta način spodbuja k uspešni uporabi tega modela. Hkrati s tem pa se širi tudi znanje in izmenjujejo izkušnje na tem področju. Ministrstvo za javno upravo je letos prvič uspešno izvedlo samooceno po modelu CAF kot zgled, da bi tudi drugi organi in organizacije javnega sektorja uspešno uporabili model pri vodenju in usmerjanju svoje organizacije.

Ključne besede

Skupni ocenjevalni okvir za javni sektor (CAF), Strategija razvoja javnega sektorja, tematska srečanja.

UVOD

Javni sektor in javna uprava se že vrsto let soočata z omejenimi viri, tako kadrovskimi, kot finančnimi, obenem pa raven pričakovanj uporabnikov javnih storitev stalno narašča. V zadnjih desetletjih je v državah članicah Evropske unije (EU) velika pozornost namenjena reformam javnih uprav. Vpeljani so bili novi principi in skupne podlage za večjo usmerjenost k učinkovitosti in uspešnosti delovanja. Pozornost se usmerja k transparentnosti in odgovornosti, zavedanju pomena izvajanja javnih storitev ter pomembni vlogi državljana oziroma uporabnika [1].

Zgoraj omenjene okoliščine so vodile Vlado RS k sprejemu Strategije razvoja javne uprave 2015–2020 in s tem na sistemski pristop k modernizaciji in izboljšavam slovenske javne uprave. Temeljni cilji strategije so usmerjeni v kakovost in učinkovitost, transparentnost in odgovornost javne uprave. Med sedmimi vsebinskimi poglavji, ki operacionalizirajo pomembne strateške cilje je tudi poglavje Sistem vodenja kakovosti v javni upravi, ki zasleduje strateški cilj »Izboljšanje sistemov kakovosti, programskega načrtovanja, pregleda poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov«. Obenem s strategijo razvoja

javne uprave je Vlada RS sprejela tudi Politiko napredka in kakovosti sodobne javne uprave, ki jo sestavljajo temeljne vrednote in načela delovanja javne uprave. V skladu s Politiko napredka in kakovosti sodobne uprave je kakovost vrednota, zaveza in potreba za učinkovitejše delovanje javne uprave in razvoj managementa na tem področju.

Kot orodje za vpeljavo sistemov vodenja v javno upravo je bil izbran model CAF, ki je bil razvit kot orodje za celovito obvladovanje kakovosti državne in javne uprave oziroma celotnega javnega sektorja v Evropski uniji.

Temelje za razvoj kakovosti so v preteklosti že postavili standardi ISO 9001, ki so se ob pomanjkanju izkušenj pri uporabi drugih orodij kakovosti vsaj v začetku zelo uveljavili. V novih okoliščinah delovanja javne uprave se je njihova uporabnost in smiselnost na nek način tudi izčrpala. Z razvojem modela CAF in njegovih različic se je večala uporabnost tega modela, posebno v javnem sektorju, za katerega je prilagojen. V novih različicah modela je glede na izkušnje uporabnikov prišlo do sprememb ob nespremenjeni temeljni strukturi modela, s čimer se je povečala njegova uporabnost za različne nivoje zrelosti organizacij javnega sektorja.

Za organizacije javne uprave je najbolj pomembna širitev kakovosti kot skupne vrednote in načina delovanja, ki ima za cilj povečanje učinkovitosti in uspešnosti. Temu cilju najbolje služi model CAF, saj z njegovo uporabo zagotavljamo stalno generiranje napredka in izboljšav. Izkušnje uporabnikov kažejo, da se lahko tudi uspešno kombinira s standardi ISO in modelom odličnosti EFQM.

Razvoj kakovosti na Ministrstvu za javno upravo in v slovenski javni upravi se nadaljuje v smeri vključevanja kakovosti v razvojna prizadevanja in projekte, ki že potekajo. S tem se razširja domet obstoječih konceptov in ustvarja pogoje za nove izboljšave. **Kakovost išče razvoj v smeri poslovne odličnosti, iz primerjav z drugimi se razvija primerjalno učenje in prenos dobrih praks, od ozke usmerjenosti k strankam se uveljavljajo načini sodelovanja in vključevanja državljanov v odločanje.** [2].

PREDNOSTI MODELA CAF

Evropski model CAF je orodje za sistematično vpeljavo sistema vodenja kakovosti v organizacije javne uprave. Izhaja iz modela odličnosti EFQM, povezuje in celovito upošteva vse ključne dejavnike vodenja organizacije v povezavi z rezultati. Je orodje za pomoč organizacijam javnega sektorja, ki pri delovanju že upoštevajo načela večje uspešnosti in učinkovitosti. Ta načela udejanja in jih povezuje v učinkovit, k stalnim izboljšavam in napredku usmerjen proces. Razvit je bil leta 2000 s podporo Evropskega inštituta za javno upravo iz Maastrichta in nadgrajen v letih 2002, 2006 in 2012. Model temelji na samoocenjevanju organizacije, kot podlagi celovite analize delovanja. Ob aktivnem sodelovanju zaposlenih pridobiva predloge za izboljšave ter išče nove načine, ki vodijo k optimizaciji in učinkovitejšemu delovanju organizacije.

Med glavne prednosti uporabe modela CAF uvrščamo: [3]

- V javno upravo uvaja kulturo odličnosti in načela celovitega obvladovanja kakovosti z uporabo kroga stalnih izboljšav PDCA,
- olajša samoocenjevanje v organizaciji in služi kot priročnik samoocenjevalnim skupinam v organizacijah javne uprave,
- predstavlja osnovo za razumevanje tudi drugih modelov, ki so v uporabi pri upravljanju kakovosti v javnem in zasebnem sektorju in omogoča vzpostavitev partnerstva ter medsebojnega učenja.

Vključenost zaposlenih v samoocenjevalno skupino je pomemben prispevek pri razvoju in izboljševanju organizacije. Ta temelji na načelu **vsi mislimo, vsi sodelujemo**. Pri zaposlenih dviguje nivo motivacije, ustvarja medsebojno kohezivnost med zaposlenimi in prispeva k večji zavzetosti za spremembe. Na ta način se po E. Demingu ustvarja skupnost na delovnem mestu. Ključni rezultat samoocenjevanja v obliki pregleda delovanja organizacije je ugotoviti prednosti že obstoječih načinov delovanja in prepoznati področja za izboljšave ter s tem povezane ukrepe izboljšav.

V tem pogledu je model CAF orodje, katerega **namen ni instrumentalizacija kakovosti, temveč je pripomoček za socializacijo upravljanja organizacije**. S tem vključimo zaposlene v procese v organizaciji in prevzemanje odgovornosti za svoj položaj in izboljšanje organizacije.

Model CAF je orodje, ki ga organizacije v javnem sektorju po vsej Evropi uporabljajo kot pripomoček pri uporabi tehnik za obvladovanje kakovosti, da bi izboljšale svoje delovanje. CAF je bil razvit za uporabo v vseh delih javnega sektorja, na evropski, nacionalni/ zvezni, regijski in lokalni ravni [3]. Do sedaj je, po podatkih Evropskega inštituta za javno upravo (v nadaljevanju: EIPA), med uporabniki modela CAF registriranih skoraj 4000 javnih organizacij, od tega 72 iz Slovenije. Model CAF se uporablja v 52 državah (od katerih je 24 držav članic Evropske unije) in je preveden v 24 jezikov.

TEMELJNI POUDARKI STRATEGIJE IN POLITIKE RAZVOJA JAVNE UPRAVE Z VIDIKA KAKOVOSTI

Učinkovita in uspešna javna uprava je temelj za razvoj gospodarstva in družbene blaginje. Zavedajoč se tega, je Vlada RS konec aprila 2015 sprejela Strategijo razvoja javne uprave 2015–2020 (v nadaljevanju: Strategija) ter Politiko napredka in kakovosti sodobne javne uprave (v nadaljevanju: Politika) [4].

Politika usmerja delovanje javne uprave v smeri uresničevanja ciljev Strategije in podpira izvedbo Strategije ter obenem opredeljuje temeljne vrednote in načela delovanja javne uprave, ki so usmerjene v napredek in kakovost: odgovornost, transparentnost, vladavina prava, sodelovanje, pravičnost in vključenost, usmerjenost k soglasju, inovativnost, uspešnost in učinkovitost.

Strategija je enovit krovni strateški dokument Vlade RS, ki predstavlja usmeritve razvoja v naslednjih letih. Kot temeljni razvojni strateški dokument v slovenski javni upravi je bila pripravljena v povezavi z vsebinami, zajetimi v Partnerskem sporazumu med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020 in Operativnem programu za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, Slovenski industrijski politiki, Strategiji Evropa 2020 in drugimi strateškimi podlagami na državni in mednarodni ravni.

Strategija je vizija Vlade Republike Slovenije kako organizirati javno upravo, da bo spoštovala načela in vrednote sodobne javne uprave.

Uresničitev vizije podpirajo ključni strateški cilji:

- Odzivno, uspešno in učinkovito delovanje javne uprave, ki je usmerjena k uporabniku.
- Učinkovito uporabo kadrovskih, finančnih, prostorskih, okoljskih in energetskih virov.
- Odgovorno, odprto in transparentno delovanje javne uprave.
- Ničelna toleranca do korupcije ter krepitev integritete.
- Profesionalizacija in razvoj strokovne usposobljenosti ter inovativnosti zaposlenih.
- Sistem prožnega ravnanja z zaposlenimi z mehanizmi odgovornosti in nadgradnja sistema plač z motivacijskimi mehanizmi.
- Posodobitev upravnega procesnega prava in sistema inšpekcijskega nadzora.
- Izboljšanje sistemov kakovosti, programskega načrtovanja, pregleda poslovanja, merljivih ciljev in procesnih kazalnikov.
- Izboljšanje zakonodaje, zmanjšanje zakonodajnih bremen, presoja učinkov in vključevanje ključnih deležnikov.
- Učinkovita informatika, dvig uporabe e-storitev, digitalizacija, interoperabilnost informacijskih rešitev.

Poglavje z naslovom »Sistem vodenja kakovosti v javni upravi« opredeljuje, da bodo skladno s priporočili Sveta EU¹ in OECD² vpeljana orodja za vodenje in nadziranje kakovosti delovanja, stalno usposabljanje in izpopolnjevanje, spodbujanje stalnih izboljšav in inovacij, spremljanje poslovanja s procesnimi kazalniki, vpeljana bosta sistem merljivih ciljev in sistem zunanje presoje uspešnosti delovanja upravnih organov. Nosilec ukrepov je Ministrstvo za javno upravo, cilji za uvedbo celovitega sistema vodenja kakovosti v javni upravi pa so sledeči:

- krepitev podpore in ozaveščenost o pomenu kakovosti kot vrednote v javni upravi ter o pomenu uporabe orodij in pristopov za upravljanje s kakovostjo; kakovost kot vrednota ni domena le strokovnjakov za kakovost, temveč vseh javnih uslužbencev, ki si s svojim ravnanjem prizadevajo za odlično delovanje,
- krepitev razvoja sistema vodenja kakovosti na podlagi Evropskega modela CAF in izmenjava dobrih praks na vseh ravneh javne uprave,
- krepitev sistema vodenja kakovosti z uvedbo enotne aplikacije za podporo merjenju ključnih ciljev in kazalnikov.

Na podlagi modela CAF bo uveden sistem vodenja kakovosti v upravnih organih, redne samoocene in postopoma (preko pilotnih projektov) tudi zunanje presoje uspešnosti delovanja. V perspektivi bo na podlagi samoocenjevanja po modelu CAF organizirana shema prepoznavanja uporabnikov modela CAF. Samoocenjevanje po modelu CAF bo z zahtevnejšimi oblikami samoocenjevanja in z zunanjimi presojami ustvarilo most do ravni odličnosti organizacij javnega sektorja po modelu EFQM, za katerega skrbi Urad RS za meroslovje v okviru priznanja RS za poslovno odličnost.

Kot navaja Strategija bodo do leta 2020 izvedena sistematična letna usposabljanja s področja vodenja kakovosti na podlagi modela CAF za izvedbo notranjih in zunanjih presoj uspešnosti delovanja ter za uporabo pristopov za spodbujanje stalnih izboljšav, inovacij in nadzor kakovosti. Tako se bo postopoma širil krog poznavalcev modelov kakovosti, ki bodo nosilci funkcij predstavnikov vodstva za kakovost, notranjih presojevalcev in zunanjih presojevalcev sistemov vodenja kakovosti. Večanje znanja in izkušenj na tem področju bo postopoma spreminjalo odnos do kakovosti in vplivalo na širjenje kulture kakovosti med zaposlenimi [5].

TEMATSKA SREČANJA UPORABNIKOV MODELA CAF KOT NAČIN IMPLEMENTACIJE MODELA CAF V JAVNI UPRAVI

Tematska srečanja uporabnikov so oblika rednih srečanj, ki so namenjena izmenjavi informacij, izkušenj in dobrih praks uporabnikov modela CAF. Potreba po rednih srečanjih je prisotna ves čas uporabe modela, od leta 2000, ko se je model prvič uporabil v Republiki Sloveniji. V tem času je določeno število organizacij sprejelo model kot pomembno orodje vodenja in so z njegovo uporabo razvili vrsto dobrih praks. Zato se je pokazala potreba po intenzivnejšem medsebojnem komuniciranju in sistemskemu pristopu pri izmenjavi izkušenj in dobrih praks.

Ministrstvo za javno upravo v sodelovanju z upravnimi enotami že nekaj let organizira tematska srečanja z naslovom »Predstavitev dobrih praks in izkušenj ter perspektiva samoocenjevanja po modelu CAF«. Prvo tematsko srečanje je bilo jeseni leta 2014 v Novem mestu, sledila pa so mu srečanja v Celju, Laškem, Ljutomeru, Ljubljani, Kranju, Idriji, na Ministrstvu za javno upravo, v Dravogradu in v Kopru. Vseh srečanj se je udeležilo preko 200 uslužbencev iz upravnih enot, ministrstev in občine. Največ je bilo udeležencev iz upravnih enot, pri katerih so tematska srečanja že utečena oblika dela za izmenjavo dobrih praks in izkušenj na sistemski in operativni ravni. Od 58 upravnih enot so bili na tematskih srečanjih prisotni predstavniki 32 upravnih enot. Lahko ugotovimo, da je v tematskih srečanjih sodelovalo nekaj več kot 55%

¹ Priporočilo Evropske komisije za Priporočilo Sveta v zvezi z nacionalnim reformnim programom Slovenije za leto 2014 in mnenje Sveta o slovenskem programu stabilnosti za leto 2014

http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/index_en.htm

² OECD-jev pregled javne uprave v Republiki Sloveniji, Slovenija za strateško vodeno in učinkovito državo http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mp.gov.si/novice/2012/junij/120622_priporocila_OECD_slo_version_za_splet.pdf

upravnih enot. V perspektivi pa bodo vključene tudi ostale upravne enote. Tematska srečanja bodo organizirana tako, da bodo pokrite tudi tako imenovane sive lise uporabnikov modela CAF.

Kot kažejo dobre prakse na primeru vodenja upravnih enot v skladu z modelom CAF, je možno s pomočjo izmenjave dobrih praks tudi znotraj državne uprave ustvariti pogoje za uveljavitev sprememb na osnovi pozitivne konkurence. Zahvaljujoč spodbudam in izmenjavi dobrih praks so se znotraj upravnih enot ustvarile pozitivne razlike in dobri zgledi, kar je vzpodbudilo medsebojno konkurenco za doseganje čim boljših rezultatov delovanja.

Tematska srečanja niso samo oblika učenja, ampak gibalno cikla stalnih izboljšav, ki ga ponazarjamo z modelom CAF in ga pospešuje PDCA krog planiranja, izvajanja, preverjanja in izboljševanja. Ko zavrtimo PDCA krog, skozi povratno informacijo pridobimo osnovo za proces stalnega inoviranja in učenja, kar vodi k izboljšavam in spremljanju napredka ob doseganju postavljenih ciljev. Zato je pomembno, da so povratne informacije ustrezno zajete, obdelane in uporabljene za izboljšave. Prav tako je pomembno odprto in na zaupanju temelječe komuniciranje. Napredek in dosežen nivo kakovosti pomeni usmeritev in obvezo za vse deležnike. Kakovost postane javno izražena vrednota, ki učinkuje med udeleženci tematskih srečanj in tudi navzven v javnosti in med zaposlenimi v upravi. **Pot do večje uspešnosti vodi preko partnerstva, komunikacije, dialoga ter medsebojnih interakcij.**

SAMOOCENA PO MODELU CAF V MINISTRSTVU ZA JAVNO UPRAVO

Na Ministrstvu za javno upravo je v decembru lanskega leta prišlo do odločitve za izvedbo samoocene internega delovanja ministrstva po modelu CAF z namenom, da se še nadalje krepi aktivnosti in zavest o inovativnosti, stalnih izboljšavah in kakovostnem delovanju. Ministrstvo kot povezovalni organ je želelo z lastnim zgledom spodbuditi ostale organe k dvigovanju kulture napredka in izboljšav v njihovih okoljih, zato se je odločilo, da se »pogleda v zrcalo« in s pomočjo zaposlenih izvede samooceno delovanja po modelu CAF.

Cilj samoocene je bil pridobiti čim več kvalitetnih in utemeljenih predlogov za izboljšave, s katerimi bi oblikovali načrt izboljšav. Zbiranje predlogov je slonelo na predpostavki, da vsaka ideja in predlog za izboljšavo zaposlenih, ne glede na to kako majhna je, lahko pripomore k izboljšanju delovanja organizacije.

Temeljni namen samoocene je bil izboljšati notranje poslovanje in vsakdanje ovire pri delu ter okrepiti medsebojni dialog, komuniciranje in sodelovanje med notranjimi organizacijskimi enotami.

V terminu šestih mesecev so bile načrtovane in tudi izvedene naslednje aktivnosti:

- predstavitev izkušenj in dobrih praks pri uporabi modela CAF kot orodja za samooceno organizacije v javnem sektorju (za širši krog uslužbencev MJU),
- identificiranje potencialnih članov projektne skupine, usklajevanje s potencialnimi člani in vodji,
- imenovanje projektne skupine za samoocenitev po modelu CAF,
- načrtovanje in izvedba usposabljanja z delavnico (za člane projektne skupine);
- izvedba samoocene (vključujoč tudi zbiranje dokumentacije, dokazov, informacij itd.),
- oblikovanje končnega poročila ter seznama idej za izboljševalne ukrepe,
- obravnavo poročila in seznama idej za ukrepanje (vodstvo),
- uvrstitev sprejetih izboljševalnih ukrepov v načrt dela ministrstva (proces še ni končan).

Samoocenjevanje po Evropskem modelu CAF je potekalo na Ministrstvu za javno upravo (MJU) in Inšpektoratu za javni sektor (IJS), ki je organ v sestavi ministrstva od januarja do junija 2016. Minister je s sklepom imenoval samoocenjevalno skupino, ki je štela 42 članov - zaposlenih iz MJU in IJS. Znotraj samoocenjevalne skupine je delovalo 6 podskupin, ki so smiselno pokrivale eno ali več meril modela CAF.

V februarju in marcu je bil za člane samoocenjevalne skupine izveden niz štirih strokovnih delavnic v skupnem obsegu 25 ur, kjer je bila na praktičen način prikazana metodologija ter predviden potek procesa samoocene.

Za potrebe samoocenjevanja in usklajevanja je bilo vloženih cca. 70 ur v obliki usklajevalnih sestankov ter cca. 60 ur v obliki individualnega dela članov samoocenjevalne skupine. Samoocenjevalna skupina in njene podskupine so delovale v timskem duhu, člani so na podlagi zbranih dokazov in dejstev iskali skupni

konsenz, tako pri navedbi prednosti in priložnostih za izboljšave, dodelitvi točk ter nenazadnje pri oblikovanju predlogov izboljševalnih ukrepov. Samoocenjevalna skupina je izoblikovala skupno 44 idej za ukrepanje (31 za MJU in 13 za IJS). Vodstvo ministrstva je po pregledu seznama idej za ukrepanje podalo usmeritve za pripravo akcijskega načrta izboljševalnih ukrepov na področju izboljšanja komunikacije znotraj ministrstva, načrtovanja in spremljanja doseganja ciljev ter zadovoljstva zaposlenih. Akcijski načrt bo s strani vodstva sprejet do konca tega leta, vseboval pa bo ukrepe z izpostavljenim izboljševalnim učinkom, ki v notranje poslovanje ministrstva ne bodo vnašali dodatnega administriranja.

Potrebno je poudariti, da je z vidika samoocene MJU, glede na svojo pogosto »spremenljivost« in statusne spremembe, specifičen državni organ. Splošne skupne službe ministrstva so bile vzpostavljene šele v letu 2015, zaradi česar obstaja izjemno malo meritev, vezanih na rezultate delovanja, še manj je letnih pozitivnih trendov ter postavljenih in preseženih ciljev. To se je močno odražalo pri ocenjevanju meril, ki obsegajo predstavitev »rezultatov« (6. Rezultati - odjemalci, 7. Rezultati - zaposleni, 8. Rezultati – družbena odgovornost ter 9. Ključni rezultati delovanja), zaradi česar je bila samoocenjevalna skupina prisiljena na strani rezultatov upoštevati tudi kakšen pristop, ki se šele uvaja, da bi kot takšen prinesel rezultate v naslednjem koraku. Področje »rezultatov« je zaradi odsotnosti ciljnih vrednosti in meritev ocenjeno slabše kot področje »dejavnikov«.

Spremenljivost umeščenosti resorja, katero sodi v pristojnost MJU (delovno področje MJU je bilo v bližnji preteklosti umeščeno znotraj Ministrstva za notranje zadeve ter Ministrstva za pravosodje), kot tudi redne spremembe v vodstvih vseh ministrstev predstavljajo izziv za vzpostavitev takšnega sistema, ki bi omogočal nemoteno izvajanje procesa stalnih izboljšav. Temu izzivu bomo kos z doslednim izvajanjem premišljenih ukrepov, ki bodo imeli občuten učinek na izboljšanje poslovanja ter z rednimi in poglobljenimi samoocenami tudi v prihodnje.

SKLEP

Za širitev kroga uporabnikov in množično uporabo orodja CAF je potrebno na podlagi tematskih srečanj uveljaviti tudi nove pristope pri promociji kakovosti, pri njeni širitvi in usposabljanju najširšega kroga uporabnikov tega modela v javni upravi.

Odnos okolja in vseh zainteresiranih strani do kakovosti je ključnega pomena za uspešno implementacijo modelov kakovosti in dobrih praks znotraj javne uprave. Tako kot v obdobju prevlade standardov ISO 9001, je tudi pri uporabnikih modela CAF potrebno ustvarjati pozitivno klimo in s tem večati zanimanje za njegovo uporabo. Uvajanje uporabnikov naj poteka na osnovi zgledov in povzemanju dobrih praks, ki jih bo promoviral najširši krog uradnikov in političnih predstavnikov. Na tak način se bo uspešno širila ideja in vrednote kakovosti v javni upravi.

Načini za krepitev dobrih praks in povezovanja v mrežo za kakovost niso toliko povezani z uvajanjem popolnoma novih načinov in metod dela kot predvsem z odstranjevanjem ovir, ki so na poti razvoju javne uprave. Pogoj za širjenje dobrih praks je intenzivnejše in kakovostnejše komuniciranje, ki omogoča intenziviranje informacij in rast znanja, posledično pa nove odnose znotraj državne uprave. Novi odnosi pomenijo odmik od delovanja v stabilnem okolju in premik k delovanju v spremenljivem okolju, ki od akterjev zahteva hitrejšo prilagajanje, večjo stopnjo participacije in usmerjenost h konsenzu. Glede na kompleksnost dejavnikov in zahtevnost okolja v katerem deluje javna uprava, brez ustreznih orodij kakovosti kot je model CAF ni možno dosegati postavljenih ciljev.

Da bo slovenska javna uprava izboljšala svoje delovanje je nujno, da se pristopi k sistematični širitvi sistema vodenja kakovosti in uporabi njegovih orodij v okviru organov javne uprave, še posebno v okviru ministrstev in vladnih služb. Pri tem so najbolj učinkoviti lastni zgledi in dobre prakse uspešnih organov in organizacij.

S sprejeto Strategijo razvoja javne uprave se želi doseči, da bi se kultura stalnih izboljšav in uporaba orodij za spodbujanje sistemov vodenja kakovosti in stalnih izboljšav še močneje razširila na vse upravne organe tako, da bi postali sodoben in učinkovit servis, katerega glavni namen je postati partner svojim uporabnikom.

Kakovost smo ljudje, zato je kakovost vrednota, ki je v domeni vseh javnih uslužbencev, ob tem pa so podpora, vztrajnost, odprtost in zavzetost tisto, kar ustvarja spremembe in pozitivne premike na tem področju [5].

Literatura in viri:

- [1] Staes, P. CAF as European Instrument for Enhancing the Administrative Capacity, 7th Quality Conference, Towards Responsible Public Administration. Vilnius, Lithuania (str. 1-21), 2013.
- [2] Gordana Žurga, Menedžment kakovosti v javnih upravah držav članic EU-glavne ugotovitve in trendi nadaljnjega razvoja. Ministrstvo za javno upravo, zbornik referatov konference Dobre prakse v slovenski javni upravi, Ljubljana 2008.
- [3] Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju. Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo CAF 2013. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve. MNZ 2013. http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/CAF_2013.pdf
- [4] Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015–2020, Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo za Vlado Republike Slovenije, financirano iz sredstev evropskih skladov. http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave_2015
- [5] Dr. Karmen Kern Pipan, Mateja Arko Košec, mag. Vitomir Pretnar, Model CAF ko pospeševalec sprememb za boljšo organizacijsko kulturo v javnem sektorju. Letna konferenca SZKO, Portorož 2015.