



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju



SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU

Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo

CAF 2013

Februar 2018

Ponatis izdalo: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, 2018

Uredništvo in prevod: dr. Gordana Žurga

Oblikovanje: Mirsada Dželadini

Predloga: Evropski institut za javno upravo EIIPA, Maastricht, Nizozemska

Tisk: Tiskarna knjigoveznica Radovljica d.o.o.



Spoštovani,

ves čas ponavljamo, da je največja reforma nekega sistema tista, v katero vgradimo sposobnost stalnega izboljševanja. Sposobnost stalnega izboljševanja pa ne more biti zgolj prepuščena naključju ali občasnem interesu posameznikov, ampak mora biti vzpodbujena, vodena in učinkovita.

Sistem kakovosti, v tem primeru CAF, zagotavlja prav to ključno komponento modernih sistemov, saj sistematično in trajno omogoča, da stalno presojava kvaliteto svojega dela, ga vrednotimo, odkrivamo težave in priložnosti ter načrtujemo aktivnosti za izboljševanje, ki jih tudi sistematično izvajamo. Prav zato uvajanje sistema CAF v naše organizacije močno podpiramo, saj s tem dosegamo dolgoročno stabilnost sistemov, preko stalnega izboljševanja pa tudi njihovo vzdržnost. Glede na to, da se naše naloge stalno povečujejo, ob omejenih virih, pa moramo sisteme tudi stalno optimizirati.

Temeljni cilj, ki ga zasledujemo tudi v okviru CAF sistema, je zadovoljstvo uporabnikov storitev, ki ga lahko dosežemo le preko zadovoljnih in motiviranih zaposlenih, učinkovite organizacije in stabilnega zagotavljanja potrebnih virov za delo.

Boris Koprivnikar
minister za javno upravo

Kazalo



9	Predgovor
11	Uvod
17	Merila za dejavnike
19	Merilo 1: Voditeljstvo
23	Merilo 2: Strategija in načrtovanje
27	Merilo 3: Zaposleni
31	Merilo 4: Partnerstva in viri
37	Merilo 5: Procesi
41	Merila za rezultate
43	Merilo 6: Rezultati – državljani/ odjemalci
46	Merilo 7: Rezultati – zaposleni
49	Merilo 8: Rezultati – družbena odgovornost
52	Merilo 9: Ključni rezultati delovanja
55	Točkovalne in ocenjevalne lestvice CAF
61	Smernice za izboljševanje organizacij z uporabo CAF
71	Izrazje in opredelitev pojmov
81	Priloga:
81	Struktura CAF 2006 v primerjavi s strukturo CAF 2013



Predgovor

Javne uprave po vsej Evropi se, bolj kot kdajkoli prej, soočajo z zahtevami družbe, da izkažejo in izboljšajo svojo dodano vrednost za trajnostni in nadaljnji razvoj socialne države in države blaginje. V teh časih družbeno-ekonomske krize ter varčevanja so uspešnost politik, uspešnost in učinkovitost delovanja ter kakovost javnih služb ključni dejavniki odzivanja na spremenjene potrebe in zahteve državljanov in gospodarskih subjektov.

Javne uprave se z navedenimi izzivi spopadajo že vrsto let. Sprožene so bile številne dejavnosti za uvedbo novih metod in tehnik izboljševanja učinkovitosti, uspešnosti, ekonomske in družbene odgovornosti organizacij javne uprave. Nadalje, sproženi so bili različni pristopi na različni ravneh, za vse vrste javnih organizacij in za vsa področja javne odgovornosti, na evropski, nacionalnih, zveznih, regionalnih in lokalnih ravneh. Številne izmed teh dejavnosti so bile uspešne, nekatere pa so spodletele, včasih zato, ker niso imele koherentnega in trajnostnega pristopa.

Evropska mreža javnih uprav se je – kot mesto, kjer se srečujejo javni uslužbenci držav članic Evropske unije – zavedala tega manjkajočega člena in je zato povabila svoje strokovnjake, da razvijejo celovito orodje, ki bo javnih upravam pomagalo v njihovih prizadevanjih za stalno izboljševanje. V maju 2000 je bil predstavljen skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF, kot prvo orodje upravljanja kakovosti, ki je bilo razvito za javni sektor in s strani javnega sektorja. CAF je splošen, enostaven in dostopen model, enostaven za uporabo v vseh organizacijah javnega sektorja po vsej Evropi, in pokriva vse vidike organizacijske odličnosti.

Od objave modela CAF v letu 2000 je registriranih že prek 3000 javnih organizacij, ki to orodje uporabljajo, več tisoč – v Evropi in zunaj – pa je takih, ki CAF uporabljajo za lastne razvojne potrebe. Z namenom

odzivanja na pričakovanja uporabnikov in prilagoditve modela, da ustreza nadaljnjemu razvoju orodja in razvoju v družbi in javnemu upravljanju, je bil CAF revidiran dvakrat, in sicer v letih 2002 in 2006. Po šestih letih delovnih izkušenj s CAF 2006 je model ponovno dopolnjen, glede na povratno informacijo, ki smo jo prejeli od 400 uporabnikov CAF in nacionalnih dopisnikov CAF.

Rezultat tega pregleda in dopolnitve je še močnejši model CAF 2013, kot je bil do sedaj – bolj opremljen, da podpre javni sektor h koristim za vse njegove udeležene strani, in še posebej k državljanom. Koncepti kot so usmerjenost k uporabnikom, javno delovanje, inoviranje, etičnost, uspešna partnerstva z drugimi organizacijami in družbena odgovornost, so poglobljeni, namen tega pa je, da ustvarjajo nove priložnosti za nadaljnji razvoj organizacij v javnem sektorju.

Nova različica CAF 2013 je rezultat intenzivnega sodelovanja med nacionalnimi dopisniki CAF držav članic Evropske unije, podprtega s strani evropskega centra za vire CAF pri Evropskem institutu za javno upravo EIPA v Maastrichtu.

Namen tega priročnika in smernic je, da podprejo zaposlene v javnih organizacijah pri njihovem vsakodnevnem delu in na poti k zagotavljanju kakovostnih storitev. Tisoči v celi Evropi so že pričeli svojo pot k odličnosti tako, da so uporabili model CAF in dokazali njegovo ustreznost. Vabimo vas, da se jim pridružite in postanete člani dinamične skupnosti CAF. Dobrodošli v svet celovite kakovosti v javnem sektorju in srečno na vaši poti v odličnost!

Evropska mreža nacionalnih dopisnikov CAF in Evropski center za vire CAF pri Evropskem institutu za javno upravo EIPA

September 2012

Uvod

Vsebina modela CAF 2013

Opredelitev

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF je orodje za **celovito obvladovanje kakovosti**, razvito v javnem sektorju in za javni sektor, na podlagi modela poslovne odličnosti Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM. Zasnovan je na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati, kar je **celovit pristop** k analiziranju delovanja organizacije.

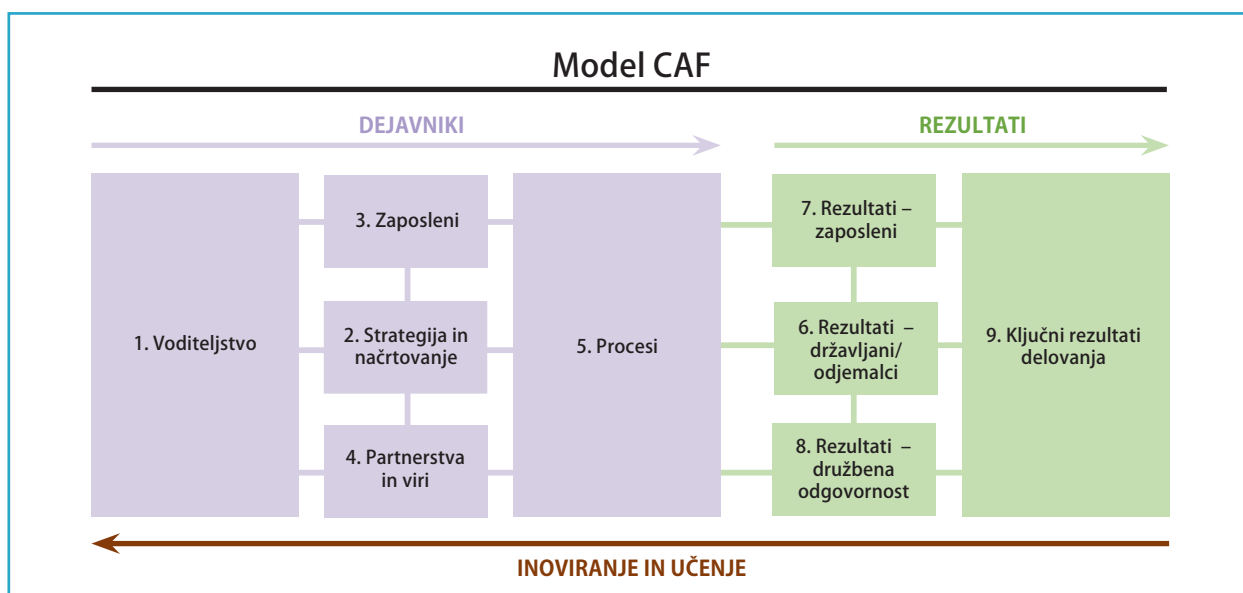
Glavni namen

Model CAF je v javni domeni in je brezplačen. Je orodje, ki ga organizacije v javnem sektorju po vsej Evropi lahko enostavno 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.

CAF služi kot katalizator za celoten proces izboljševanja v organizaciji in ima pet glavnih **ciljev**:

1. V javno upravo **uvajati** kulturo odličnosti in načela celovitega obvladovanja kakovosti (TQM);
2. Organizacije javne uprave postopoma voditi do popolnega kroga **PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj)**;
3. Podpreti **samoocenjevanje** v organizaciji javne uprave z namenom diagnosticiranja stanja in opredelitve ukrepov za izboljšanje;
4. Delovati kot **most** med različnimi modeli, ki so v uporabi pri upravljanju kakovosti, tako v javnem kot v zasebnem sektorju;
5. Podpreti **učenje od drugih** med organizacijami javnega sektorja.

Organizacije, ki pričenjajo s CAF, se želijo razvijati v smeri odličnosti svojega delovanja in uvesti kulturo odličnosti v organizacijo. Uspešna uporaba CAF bi sčasoma morala pripeljati v nadaljnji razvoj takega tipa kulture in načina razmišljanja v organizaciji.





Zgradba z devetimi polji opredeljuje glavne vidike, ki jih moramo upoštevati v vsaki analizi organizacije. Merila od 1 do 5 obravnavajo upravljaljske prakse organizacije, t.i. **dejavnike**. Ti določajo, kaj organizacija dela in kako se loti svojih nalog, da bi dosegla želene rezultate. V merilih od 6 do 9 se rezultati, doseženi na področju državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbene odgovornosti ter ključni rezultati delovanja merijo z merili dojemanja in z merili delovanja. Vsako merilo se naprej razčleni v podmerila. Z 28 podmerili so opredeljeni glavni elementi, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju organizacije. Ponazorjeni so s primeri, ki bolj podrobno razlagajo vsebino podmeril in predlagajo možna področja obravnave z namenom raziskati, kako organizacija izpolnjuje zahteve, izražene v podmerilih. Ti primeri predstavljajo dobro prakso iz cele Evrope. Vsi primeri sicer niso relevantni za vsako organizacijo, vendar pa lahko v času samoocenjevanja nanje usmerimo določeno pozornost. Povezovanje ugotovitev iz ocenjevanja meril za dejavnike in za rezultate v upravljaljsko prakso vzpostavlja krog stalnega inoviranja in učenja, ki spremlja organizacije na njihovi poti v odličnost.

Navzkrižne funkcije znotraj modela

Celovit pristop k obvladovanju kakovosti in modelu CAF ne pomeni samo, da so vsi vidiki delovanja organizacije skrbno ocenjeni, ampak tudi, da vsi sestavni elementi vzajemno vplivajo drug na drugega. Razlikovati je treba med:

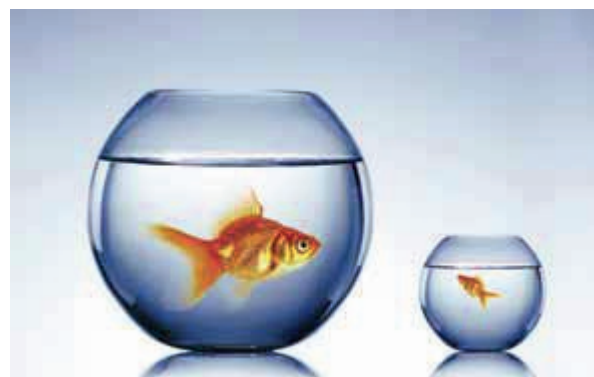
- razmerjem med vzrokom in posledico, med levo stranjo modela (dejavniki – vzroki) in desno stranjo modela (rezultati – posledice) in
- celovitim razmerjem med vzroki (dejavniki).

Navzkrižna povezava med levo in desno stranjo modela je v razmerju med vzrokom in posledico, med dejavniki (vzroki) in rezultati (posledicami), kakor tudi v povratni zvezi od slednjih k prvim. Preverjanje povezav med vzroki in posledicami je bistvenega pomena pri samoocenjevanju, kjer mora organizacija vedno preverjati skladnost med dolo-

čenim rezultatom (ali nizom istovrstnih rezultatov) in "dokazi", ki jih je za ustrezna merila in podmerila zbrala na strani dejavnikov. Zaradi celovitosti organizacije je tako skladnost včasih težko preverjati, saj pri ustvarjanju rezultatov medsebojno delujejo različni vzroki (dejavniki). Vsekakor je treba pri ocenjevanju preverjati obstoj ustrezne povratne povezave med rezultati na desni strani in ustreznimi merili na levi strani.

Navzkrižna povezava med merili in podmerili na strani dejavnikov: ker vrsta in intenzivnost razmerij med dejavniki v veliki meri določata kakovost rezultatov, je treba pri samoocenjevanju to razmerje raziskati. Dejansko je njihova intenzivnost med različnimi organizacijami zelo različna in njihova narava v veliki meri določa kakovost organizacije.

Razmerja očitno niso omejena na raven meril. Zelo pogosto se medsebojna razmerja izrazijo na ravni podmerila.



Osem načel odličnosti

CAF kot orodje celovitega obvladovanja kakovosti priznava temeljne koncepte odličnosti kot jih je opredelil EFQM in jih prenaša v kontekst javnega sektorja in CAF. Namen je, da se na osnovi teh konceptov izboljšuje delovanje javnih organizacij. Ta načela tudi razlikujejo organizacije, usmerjene v celovito kakovost, od tradicionalnih birokratskih javnih organizacij.



1. načelo: Usmerjenost k rezultatom

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

2. načelo: Osredotočenost na državljana/odjemalca

Organizacija se osredotoča na potrebe sedanjih in morebitnih prihodnjih državljanov/odjemalcev. Vključuje jih v razvoj izdelkov in storitev ter v izboljševanje svojega delovanja.

3. načelo: Voditeljstvo in stanovitnost namena

To načelo združuje vizionarsko vodenje in vodenje prek navdiha s stanovitnostjo namena v spreminjanju okolju. Vodje oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu, vizijo in vrednote ter ustvarijo in vzdržujejo notranje okolje, v katero se zaposleni polno vključijo pri doseganju ciljev organizacije.

4. načelo: Vodenje na podlagi procesov in dejstev

To načelo organizacijo usmerja z vidika, da se rezultati dosegajo učinkoviteje 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 mora biti maksimalen, prek njihovega razvoja in vključevanja ter ustvarjanja delovnega okolja skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti, pooblašanja in priznavanja.

6. načelo: Nenehno učenje, inoviranje in izboljševanje

Odličnost stalno izziva obstoječe stanje in vpliva na spremembe s stalnim učenjem, ki zagotavlja ustvarjanje priložnosti za inoviranje in izboljševanje. Zaradi tega mora biti nenehno izboljševanje stalni cilj organizacije.

7. načelo: Razvijanje partnerstev

Organizacije v javnem sektorju za doseganje svojih ciljev potrebujejo tudi druge, zato morajo razvijati in ohraniti partnerstva, ki prispevajo dodatno vrednost. Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni, zato medsebojno koristna partnerstva povečujejo zmožnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

8. načelo: Družbena odgovornost

Organizacije v javnem sektorju morajo prevzemati nase svojo družbeno odgovornost, spoštovati ekološko vzdržni razvoj ter si prizadevati izpolnjevati glavna pričakovanja in zahteve svoje ožje in širše skupnosti.

Ta načela odličnosti so vgrajena v strukturo modela CAF; stalno izboljševanje devetih meril bo organizacijo sčasoma pripeljalo v višjo stopnjo zrelosti. Za vsako načelo odličnosti so razdelane štiri stopnje zrelosti, tako da organizacija lahko dobi vpogled, kje je na svoji poti v odličnost. Dodatna informacija o teh stopnjah je na voljo v publikaciji CAF EPI – Zunanja povratna informacija v skupnem ocenjevalnem okviru za organizacije v javnem sektorju CAF, na strani 21.

Skupne vrednote evropskega javnega sektorja

Poleg specifične interpretacije načel odličnosti za javni sektor, veljajo za javno upravljanje in kakovost v javnem sektorju v primerjavi z zasebnim sektorjem številni posebni in edinstveni pogoji. Predvidevajo osnovne predpogoje, ki so skupni evropski družbeno-politični in upravni kulturi, npr. legitimnost (demokratska, parlamentarna), vladavina prava in etično ravnanje na podlagi skupnih vrednot in načel, kot so odprtost, odgovornost, soodločanje, raznolikost, nepristranskost, socialna pravičnost, solidarnost, sodelovanje in partnerstvo – vse to so vidiki, ki jih je treba upoštevati med ocenjevanjem.

Končni cilj modela CAF je prispevati k dobremu upravljanju, čeprav se model osredotoča predvsem na ovrednotenje upravljanja delovanja in na prepoznavanje vzrokov, ki organizaciji omogočajo izboljšanje.



Pomembnost dokazov in meritev

Brez zanesljivih podatkov o vseh različnih funkcijah organizacije v javnem sektorju je samoocenjevanje in izboljševanje organizacij zelo težko doseči. Model CAF spodbuja organizacije v javnem sektorju, da zbirajo in uporabljajo podatke, vendar pa zelo pogosto ti podatki niso na voljo pri prvem samoocenjevanju. Zato se model CAF pogosto šteje kot spodbuda za začetek merjenja. Model navaja področja, na katerih je bistvenega pomena začeti merjenje. Večji, kot je napredek, ki ga javna uprava naredi na poti k nenehnemu izboljševanju, bolj sistematično in postopno bo zbirala in upravljala notranje in zunanje podatke.

Izrazje in opredelitev pojmov

Številne organizacije v javnem sektorju, ki prvič uporabljajo model CAF, se soočajo z izrazjem, ki ga težko sprejmejo. CAF ustvarja skupni jezik, ki zaposlenim in vodjem v organizaciji omogoča, da skupaj razpravljajo o organizacijskih zadevah in na konstruktiven način. Spodbuja dialog in primerjalno učenje med

javnimi upravami na evropski ravni, prek skupnega jezika, ki je enostaven in razumljiv vsem javnim uslužbencem. V podporo temu in v izogib napačnemu razumevanju, je na koncu te publikacije dodan pojmovnik, ki ponuja bolj natančne opredelitve temeljnih izrazov in konceptov.

Kaj je novega pri CAF 2013?

Uporabnikom predhodnih različic CAF prehod na novo različico 2013 ne bo predstavljal težav. Model je še vedno sestavljen iz devetih meril in 28 podmeril, vendar pa so bila nekatera preformulirana. Preglednica v prilogi primerja strukturo modelov CAF 2006 in CAF 2013. Pomembne spremembe najdemo pri merilu 5, kjer sta bili dve podmerili združeni in eno podmerilo dodano na novo. Vsi primeri so bili pregledani in prilagojeni spremembam v strukturi, prav tako tudi pojmovnik. Natančno je opredeljenih osem načel odličnosti in stopnje zrelosti, kot so bile oblikovane v okviru postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI.

Kako uporabljati model CAF 2013

Organizacije lahko uporabo modela prilagodijo svojim specifičnim potrebam in okoliščinam. Vsekakor pa je močno priporočeno, da organizacije sledijo strukturi modela z devetimi merili in 28 podmerili, uporabijo eno od dveh ocenjevalnih in točkovalnih lestvic, ki sta na voljo, ter celoten proces izvedejo v skladu s podanimi smernicami.

Smernice za uporabo

Uporaba modela CAF je za vsako organizacijo tudi proces učenja. Vsekakor pa dosedanje dolgoletne izkušnje uporabe CAF lahko koristijo tudi novim uporabnikom tega orodja. Načrt uporabe CAF v desetih korakih je bil razvit ravno zato, da pomaga organizacijam na kar najbolj uspešen in učinkovit način pri njegovi uporabi, in odraža tudi izkušnje nacionalnih strokovnjakov CAF. Na tem mestu so podane le glavne točke, podrobnejša razlaga je na voljo v brošuri.

Vloga sistema točkovanja

Medtem ko so ugotovljene prednosti in področja za izboljšave ter s tem povezani ukrepi za izboljšanje glavni rezultat samoocenjevanja, ima sistem točkovanja v CAF posebno vlogo, ki pa ne sme biti v središču pozornosti.



Točkovanje posameznega podmerila in merila modela CAF ima štiri glavne cilje:

1. pokazati, v kateri smeri naj potekajo dejavnosti za izboljšanje,
2. izmeriti lastni napredek,
3. prepoznavati dobro prakso, ki se izkazuje z velikim številom točk, doseženih pri dejavnostih in rezultatih,
4. pomagati najti partnerje, od katerih se je mogoče česa naučiti.

Možna sta dva načina točkovanja: podrobno in enostavno točkovanje po modelu CAF. Več informacij je v poglavju o točkovanju.

Kako dobiti podporo pri uporabi CAF 2013

Informacije in tehnična pomoč

V letu 2001 je bila, na podlagi odločitve generalnih direktorjev pristojnih za javno upravo, oblikovana mreža nacionalnih dopisnikov CAF in Center za vire CAF (CAF Resource Centre – CAF RC). Ta mreža je na evropski ravni odgovorna za razvoj modela in za nadaljnje spremljanje (follow-up). V rednih intervalih razpravlja o novih oblikah in strategijah za razširjanje CAF. Približno na dve leti organizira evropski posvet uporabnikov CAF, kjer se predstavljajo dobre prakse in izmenjujejo ideje.

Nacionalni dopisniki v državah članicah razvijajo ustrezne dejavnosti za spodbujanje in podporo uporabe modela v njihovih državah. Dejavnosti so različne: od ustanavljanja nacionalnih centrov za vire pa do posebnih spletnih strani – od nacionalnih ali regijskih projektov ali programov, do nacionalnih nagrad ali konferenc kakovosti, ki temeljijo na modelu CAF.

Center za vire CAF pri Evropskem inštitutu za javno upravo EIPA v Maastrichtu na Nizozemskem je pristojen za koordinacijo mreže in upravlja spletno stran CAF www.eipa.eu/caf.

Spletna stran CAF je začetna in vstopna točka za doseganje vseh relevantnih informacij glede CAF, za registracijo kot uporabnik CAF in za doseganje podatkov o uporabnikih CAF, za uporabo e-orodja CAF – elektronski pripomoček, ki podpira proces samooценjevanja. Najdete lahko tudi na primer: 22 jezikovnih različic modela CAF, informacije o nacionalnih dopisnikih CAF, vse pomembne publikacije glede modela, dogodke, ki so organizirani na nacionalni ali na evropski ravni, najave usposabljanj, ki jih izvaja inštitut EIPA o CAF, ter zadeve v zvezi s celovitim obvladovanjem kakovosti.

Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI

Da bi lahko organizacije v javnem sektorju, ki uporabljajo CAF, prepoznale rezultate svojih prizadevanj in prejele povratno informacijo, jim CAF ponuja postopek zagotavljanja zunanje (eksterne) povratne informacije (CAF EPI), ki zagotavlja zunanjo povratno informacijo o uvajanju celovitega obvladovanja kakovosti s CAF. Ta postopek, za katerega se uporabniki CAF odločijo prostovoljno, je namenjen nadaljnji podpori uporabnikov CAF na njihovi poti kakovosti. Njihove napore v tej smeri naredi vidne, tako znotraj kot zunaj organizacije. Postopek zagotavljanja povratne informacije se ne nanaša le na proces samoocenjevanja, ampak tudi na nadaljnji postopek, ki so ga organizacije izbrale na poti dolgoročnega doseganja odličnosti in je zasnovan na načelih odličnosti.

Cilji postopka zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI so naslednji:

1. Podpirati kakovost prek uporabe CAF in njegov vpliv na organizacijo;
2. Ugotoviti, ali organizacija vzpostavlja vrednote celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) kot rezultat uporabe CAF;
3. Podpirati in obnavljati navdušenje v organizaciji za stalno izboljševanje;
4. Spodbujati pregledovanje, ki ga opravijo stovski kolegi, in primerjalno učenje;
5. Nagraditi organizacije, ki so stopile na pot stalnega izboljševanja, da bi uspešno dosegle raven odličnosti, ne da bi presojali njihovo doseženo raven odličnosti;
6. Podpreti udeleževanje uporabnikov CAF v shemah odličnosti EFQM.

Postopek CAF EPI temelji na teh treh stebrih:

- 1. steber:** proces samoocenjevanja;
- 2. steber:** proces izboljševanja;
- 3. steber:** zrelost organizacije po načelih celovitega obvladovanja kakovosti.

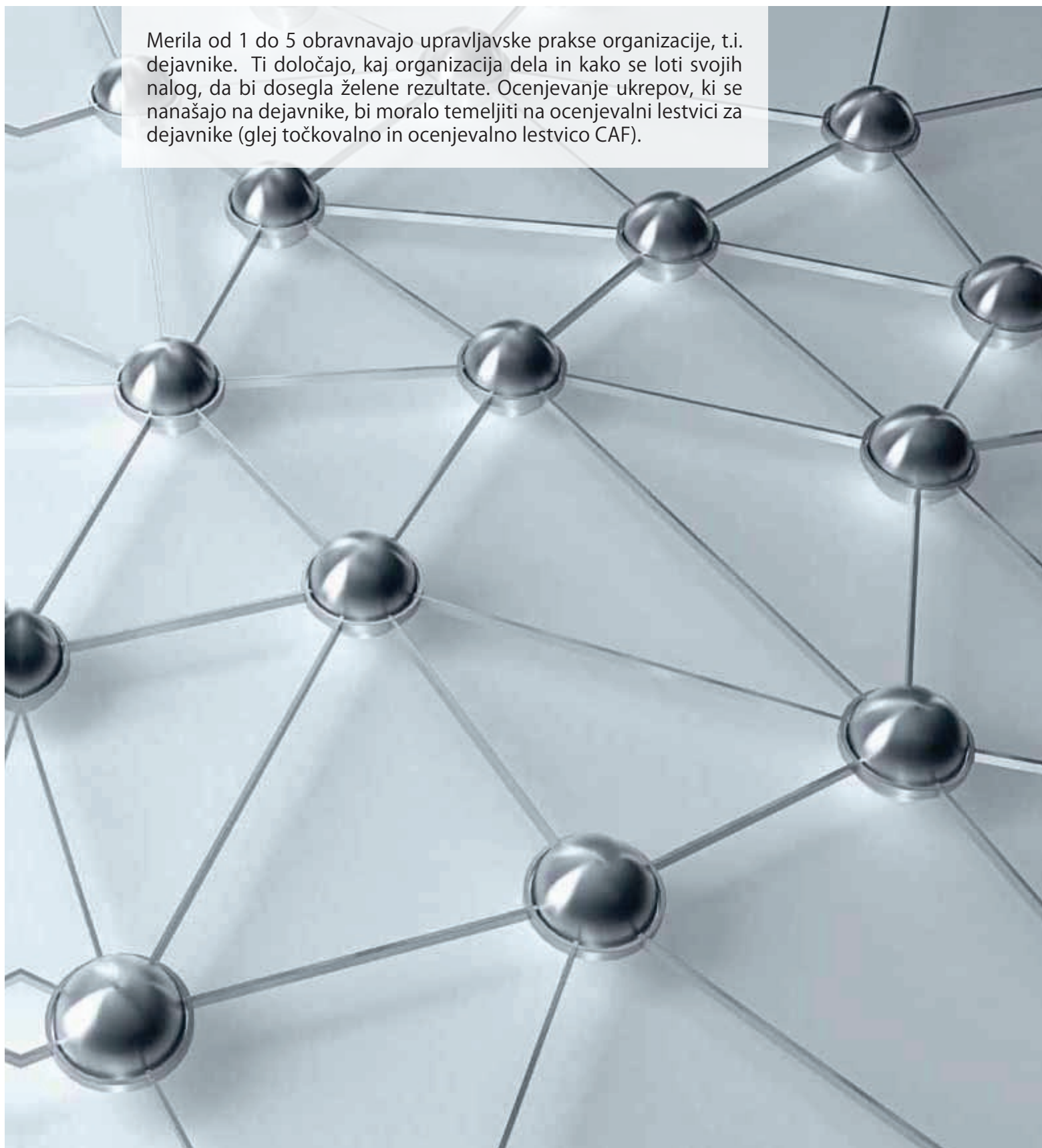
Organizacije, ki so uporabile CAF na uspešen in učinkovit način, lahko pridobijo naziv Uspešni uporabnik CAF. Veljavnost naziva je dve leti. Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI in naziv Uspešni uporabnik CAF sta v pristojnosti držav članic. Te glede na svojo dinamiko opredelijo lastne načine praktične izvedbe, ki pa temeljijo na skupno dogovorjenih okvirih. Organizacije, ki se želijo prijaviti za pridobitev naziva Uspešni uporabnik CAF, naj se predhodno informirajo o obstoječih možnostih v svoji državi.

Dodatne informacije so na voljo na spletni strani CAF:

www.eipa.eu/CAF

Merila za dejavnike

Merila od 1 do 5 obravnavajo upravljavske prakse organizacije, t.i. dejavnike. Ti določajo, kaj organizacija dela in kako se loti svojih nalog, da bi dosegla želene rezultate. Ocenjevanje ukrepov, ki se nanašajo na dejavnike, bi moralo temeljiti na ocenjevalni lestvici za dejavnike (glej točkovalno in ocenjevalno lestvico CAF).



Prvo merilo: Voditeljstvo



V sistemu predstavniške demokracije so izvoljeni politiki tisti, ki ustvarijo strateške izbire in opredelijo cilje, ki jih želijo doseči na področjih različnih politik. Voditeljstvo organizacij v javnem sektorju pomaga političnim organom pri formuliranju javnih politik, prek svetovanja in glede na strokovne izkušnje. CAF jasno razlikuje med vlogami političnega voditeljstva in vlogami vodij/ menedžerjev v javnih organizacijah, ob poudarjanju pomena dobrega sodelovanja med obema in z namenom, da se dosežejo rezultati javnih politik.

Merilo 1 se osredotoča na vedenja ljudi, odgovornih za organizacijo: na voditeljstvo. Njihovo delo je kompleksno. Kot dobri vodje morajo ustvarjati jasnost in enotnost namena organizacije. Kot menedžerji vzpostavljajo okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni briljirajo, ter zagotavljajo delovanje ustreznih mehanizmov nadzora. Kot pospeševalci in podporniki podpirajo zaposlene v svoji organizaciji in zagotavljajo uspešne odnose z vsemi udeleženiimi stranmi, še posebej s politično hierarhijo.

Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:

1

Podmerilo 1.1

Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Voditeljstvo zagotavlja, da organizacijo usmerjajo jasno poslanstvo, vizija in osrednje vrednote. To pomeni, da voditeljstvo razvija poslanstvo (zakaj obstajamo / kaj je naš mandat), vizijo (kam želimo / kaj so naše ambicije) in vrednote (kaj usmerja naše vedenje, obnašanje), kar je potrebno za dolgoročni uspeh organizacije. Voditeljstvo sporoča poslanstvo, vizijo in vrednote ter zagotavlja njihovo uresničevanje. Vsaka javna organizacija potrebuje vrednote, ki ustvarjajo okvir za vse dejavnosti organizacije – vrednote v skladu s poslanstvom in vizijo organizacije. Še dodatno pa je treba posebno pozornost nameniti tistim vrednotam, ki so posebnega pomena za organizacijo v javnem sektorju. Celo bolj kot zasebne organizacije, ki so odvisne od pravil tržne ekonomije, morajo organizacije v javnem sektorju vzdrževati vrednote, kot so demokracija, vladavina prava, osredotočenost na državljane, enake možnosti, pošteno delovno okolje, preprečevanje korupcije, družbena odgovornost in nediskriminatornost: vrednote, ki so sočasno zgled za celotno družbo. Voditeljstvo organizacije ustvarja pogoje za udeležanje teh vrednot.

Primeri

1. Oblikovanje in razvijanje poslanstva in vizije organizacije z vključevanjem ustreznih udeležnih strani in zaposlenih.

2. Vzpostavljane okvira vrednot, ki je skladen s poslanstvom in vizijo organizacije, in spoštovanje splošni okvir vrednot javnega sektorja.
3. Zagotavljanje širšega sporočanja poslanstva, vizije, vrednot, strateških in izvedbenih ciljev vsem zaposlenim v organizaciji in drugim udeležnim stranem.
4. Periodično pregledovanje poslanstva, vizije in vrednot, ki odraža spremembe v zunanjem okolju (npr. politične, gospodarske, družbeno-kulturne, tehnološke in demografske).
5. Razvijanje upravljalvskega sistema, ki preprečuje neetično vedenje, sočasno pa podpira zaposlene pri obravnavanju etičnih dilem, ki nastopajo ob različnih vrednot organizacije.
6. Upravljanje preprečevanja korupcije prek ugotavljanja možnih področij nasprotij interesov in zagotavljanja smernic zaposlenim, kako ravnati.
7. Utrjevanje medsebojnega zaupanja, lojalnosti in spoštovanja med voditelji, menedžerji in zaposlenimi (npr. s spremljanjem kontinuiranosti poslanstva, vizije in vrednot ter z (s ponovnim) ovrednotenjem in predlaganjem standardov dobrega voditeljstva).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

2

Podmerilo 1.2

Upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja

Voditelji razvijajo, izvajajo in spremljajo sistem upravljanja organizacije. Ustrezna organizacijska struktura, z jasnimi odgovornostmi za vse ravni zaposlenih, ter opredeljeni temeljni, podporni in upravljalški procesi morajo jamčiti učinkovito realizacijo organizacijske strategije v zvezi z zagotavljanjem njenih rezultatov in učinkov.

Obvladovanje delovanja temelji na opredeljenih merljivih ciljnih vrednostih, ki odražajo rezultate in učinke dejavnosti organizacije. Integriran sistem obvladovanja delovanja kombinira rezultate in učinke z viri, za omogočanje ravnanja, ki temelji na racionalnih dokazilih.

Voditelji so odgovorni za izboljševanje delovanja. Organizacijo pripravljajo za prihodnost tako, da organizirajo spremembe, ki so nujne za doseganje njenega poslanstva. Vzpostavitev procesa nenehnega izboljševanja je osrednji cilj upravljanja kakovosti. Temelje za nenehno izboljševanje voditelji postavijo na odprto kulturo inoviranja in učenja.

Primeri

1. Opredeljevanje ustreznih oblik upravljanja (ravni, funkcij, odgovornosti in pristojnosti) ter zagotavljanje sistema za upravljanje procesov, v partnerstvu in skladno s strategijo, načrtovanjem ter potrebami in pričakovanji udeleženi strani.
2. Prepoznavanje in postavljanje prednostnih nalog za nujne spremembe v zvezi s strukturo, delovanjem in upravljanjem organizacije.
3. Opredeljevanje merljivih ciljnih vrednosti – konkretnih ciljev glede rezultatov in učinkov za vse ravni in področja organizacije, ob uravnavanju potreb in pričakovanj različnih udeleženi strani in skladno z diferenciranimi potrebami različnih odjemalcev (npr. spol, raznoликost).
4. Razvijanje upravljaljskega informacijskega sistema, z vhodi iz sistema upravljanja tveganj

in sistema internega nadzora ter stalno spremljanje doseganja strateških in izvedbenih ciljev organizacije (npr. uravnoteženi sistem kazalnikov – BSC).

5. Udejanjanje načel celovitega obvladovanja kakovosti in uvajanje sistema upravljanja kakovosti, kot npr. CAF, EFQM ali ISO 9001.
6. Oblikovanje in prilagajanje strategije e-uprave s strateškimi in izvedbenimi cilji organizacije.
7. Ustvarjanje ustreznih dejavnikov / okvirov za vodenje procesov, projektno vodenje in za timsko delo.
8. Ustvarjanje pogojev za uspešno komuniciranje znotraj in zunaj organizacije, s prepoznavanjem komunikacije kot enega najpomembnejših ključnih dejavnikov uspeha organizacije.
9. Izkazovanje pripadnosti voditeljev k stalnemu izboljševanju organizacije in inoviranju, prek uvajanja kulture inoviranja ter stalnega izboljševanja, prek vzpodbujanja zaposlenih za podajanje povratne informacije.
10. Sporočanje razlogov za programe sprememb in njihovih pričakovanih vplivov na zaposlene in ustrezne zainteresirane strani.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

3

Podmerilo 1.3

Motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda

Voditelji motivirajo in podpirajo zaposlene prek svojega lastnega obnašanja in načina, kako ravna z ljudmi pri delu. S tem, ko delujejo kot zgled, voditelji odražajo vzpostavljene cilje in vrednote, ter spodbujajo zaposlene, da delujejo na enak način. Zaposlene voditelji podpirajo, da ti dosegajo svoje zastavljene cilje prek izvajanja svojih zadolžitvev. Pregleden način vodenja, ki temelji na medsebojni povratni informaciji, zaupanju in odprti komunikaciji, motivira zaposlene, da prispevajo k uspehu organizacije. Poleg tega zornega kota osebnega obnašanja, lahko osrednje dejavnike za motiviranje in podporo zaposlenih najdemo tudi v organizacijskem voditeljstvu in sistemu upravljanja. Delegiranje odgovornosti in pristojnosti, vključno s pooblaščenjem, so ključne upravljaljske osnove za motivirane zaposlene. Priložnosti za osebni razvoj in učenje ter sistemi prepoznavanja in

nagrajevanja so prav tako pomembni dejavniki motivacije.

Primeri

1. Vodenje z lastnim zgledom, se pravi z osebnim ravnanjem v skladu z uveljavljenimi cilji in vrednotami.
2. Spodbujanje kulture medsebojnega zaupanja in spoštovanja med voditelji in zaposlenimi, z ukrepi, ki vnaprej odvrčajo kakršnokoli obliko diskriminacije.
3. Redno informiranje in posvetovanje z zaposlenimi glede ključnih zadev v zvezi z organizacijo.
4. Podpiranje in pomoč zaposlenim pri izvajanju njihovih nalog, načrtov in doseganju ciljev v podporo doseganju skupnih ciljev organizacije.

3

Podmerilo 1.3**Motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda**

5. Zagotavljanje povratne informacije vsem zaposlenim, z namenom, da se izboljša delovanje timov in posameznikov.
6. Stimuliranje, spodbujanje in pooblaščenje zaposlenih prek delegiranja pristojnosti, odgovornosti in pooblastil.
7. Spodbujanje kulture učenja in stimuliranje zaposlenih, da razvijajo svoje kompetence.
8. Izkazovanje osebne pripravljenosti voditeljev/ menedžerjev za sprejemanje priporočil/ predlogov od zaposlenih na način, da se odzivajo na konstruktivno povratno informacijo.
9. Dajanje priznanj in nagrajevanje skupin ter posameznikov za njihova prizadevanja.
10. Upoštevanje in obravnavanje posameznih potreb in osebnih okoliščin zaposlenih.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

4

Podmerilo 1.4**Obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženi stranmi**

Voditelji so odgovorni za upravljanje razmerij z vsemi ustreznimi udeleženi stranmi, ki imajo interes glede organizacije oziroma njenega delovanja. Javni menedžerji zato vodijo usmerjen dialog s političnimi organi in drugimi udeleženi stranmi. V javnem sektorju je voditeljstvo vmesnik med organizacijo in političnimi organi. To podmerilo opisuje eno temeljnih razlik med organizacijami v javnem in zasebnem sektorju. Organizacije javnega sektorja se morajo osredotočati na odnose s političnimi organi z različnih zornih kotov. Po eni strani imajo lahko posamezni politiki voditeljsko funkcijo, glede na to, da – skupaj z voditelji organizacije javnega sektorja – opredeljujejo cilje. Na ta način organizacija javnega sektorja deluje kot upravni oziroma izvedbeni organ političnega organa. Po drugi strani pa se politični organi lahko pojavljajo kot specifične skupine udeleženi strani, ki jih je treba obravnavati.

Primeri

1. Razvijanje analiz udeleženi strani, opredeljevanje njihovih sedanjih in prihodnjih potreb, ter delitev teh ugotovitev znotraj organizacije.
2. Pomoč političnim organom pri opredeljevanju javnih politik, povezanih z organizacijo.
3. Prepoznavanje in vključevanje javnih politik, pomembnih za organizacijo.
4. Zagotavljanje usklajenosti namenov in ciljev organizacije glede njenih rezultatov in učinkov z javnimi politikami in političnimi odločitvami, ter sklepanje dogovorov s političnimi organi glede potrebnih virov.
5. Vključevanje političnih in drugih udeleženi strani v razvoj sistema upravljanja organizacije.
6. Vzdrževanje proaktivnih in rednih odnosov s političnimi organi na ustreznem izvršilnem in zakonodajnem področju.
7. Razvijanje in ohranjanje partnerstev in omrežij s pomembnimi udeleženi stranmi (državlani, nevladnimi organizacijami, interesnimi skupinami in strokovnimi združenji, industrijo, drugimi javnimi organi, idr.).
8. Sodelovanje pri aktivnostih strokovnih združenj, predstavniških organizacij in interesnih skupin.
9. Izgradnja in zviševanje javnega zavedanja, ugleda in prepoznavnosti organizacije in njenih storitev.
10. Razvijanje tržnega načela (proizvodno in storitveno usmerjenega), ki se osredotoča na udeležene strani.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

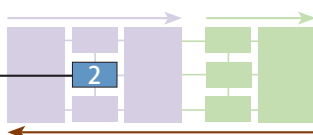
Drugo merilo: Strategija in načrtovanje

Podmerilo 2.1
Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani in relevantnih upravljavskih informacij

Podmerilo 2.2
Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij

Podmerilo 2.3
Sporočanje in izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji ter redno pregledovanje

Podmerilo 2.4
Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje inoviranja in sprememb



Uresničevanje poslanstva in vizije javne organizacije zahteva opredelitev 'poti naprej', ki ji organizacija želi slediti, določitev ciljev, ki jih mora doseči in način, kako želi meriti napredek. To zahteva jasno strategijo. Določitev strateških ciljev vključuje izdelavo izbir, določitev prednostnih področij glede na javne politike in cilje ter druge potrebe udeleženih strani, ob upoštevanju razpoložljivih virov. Strategija opredeljuje rezultate (proizvode in storitve) in učinke (vpliv), ki jih organizacija želi doseči, ob upoštevanju pomembnih ključnih dejavnikov uspeha.

Strategijo je treba prevesti v načrte, programe, izvedbene cilje in merljive ciljne vrednosti, da jo lahko uspešno uresničimo. Spremljanje in nadzor morata biti del načrtovanja, tako kot tudi potreba za posodabljanje in inoviranje, kar podpira organizacijo pri izboljševanju njenega delovanja. Kritično spremljanje uresničevanja strategije in načrtovanja mora voditi v njune posodobitve in prilagoditve, kadarkoli je to potrebno.

Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:

1 Podmerilo 2.1 Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeležene strani in relevantnih upravljavskih informacij

Krog PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj) ima pomembno vlogo pri razvijanju in uresničevanju strategije in načrtovanja v javni organizaciji. Začne se z zbiranjem zanesljivih informacij glede sedanjih in prihodnjih potreb vseh pomembnih udeležene strani, glede rezultatov in učinkov ter razvoja v zunanjem okolju. Te informacije so nepogrešljive v procesu strateškega in izvedbenega načrtovanja. Prav tako so temeljne za nadzor načrtovanih izboljšav pri delovanju organizacije.

V skladu s pristopom PDCA naj bodo redni pregledi izvajani skupaj z udeleženi stranmi, z namenom spremljanja njihovih spreminjajočih se potreb in njihovega zadovoljstva. Kakovost teh informacij ter sistematično analiziranje povratne informacije od udeležene strani je predpogoj za kakovost nameravanih rezultatov.

Primeri

1. Prepoznavanje vseh pomembnih udeležene strani in sporočanje rezultatov celotni organizaciji.
2. Sistematično zbiranje, analiziranje in pregledovanje informacij glede udeležene strani, njihovih potreb, pričakovanj in zadovoljstva.
3. Redno zbiranje, analiziranje in pregledovanje informacij glede pomembnih spremenljivk, kot so politično-pravna, družbeno-kulturna, okoljska, gospodarska, tehnološka in demografska dogajanja.
4. Sistematično zbiranje pomembnih upravljavskih informacij, kot so informacije o delovanju organizacije.
5. Sistematično analiziranje notranjih prednosti in pomanjkljivosti (npr. analiza stanja TQM s CAF ali EFQM), vključno z grožnjami in priložnostmi (npr. analiza SPIN/SWOT, upravljanje tveganj).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

2 Podmerilo 2.2 Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij

Razvijanje strategije pomeni opredelitev strateških ciljev za javno organizacijo, ki so skladni z javnimi politikami, potrebami pomembnih udeležene strani in vizijo voditeljev, vključno z razpoložljivimi upravljavskimi informacijami in informacijami o zunanjih dogajanjih.

Načrtovanje vključuje zavesten in metodološki pristop, ki bo usmerjal organizacijo na vseh ravneh k doseganju strateških ciljev. Določanje ciljev in prepoznavanje pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje strateških ciljev – temelječe na smotrnem analiziranju in upravljanju tveganj – ima odločilno vlogo pri zagotavljanju uspešne uresničitve in nadaljnega spremljanja (follow-up). Kazalniki in sistem spremljanja rezultatov, ki bo uporabljen v naslednji fazi – iz-

vedba strategije – mora biti opredeljen znotraj faze načrtovanja.

Delo, opravljeno pri razvoju strategij in akcijskih načrtov, ustvari okvir za merjenje rezultatov, ki bodo predmet ocenjevanja pri merilih glede državljanov/ odjemalcev (merilo 6), zaposlenih (merilo 7), družbene odgovornosti (merilo 8) in ključnih rezultatov delovanja (merilo 9).

Primeri

1. Prevajanje poslanstva in vizije v strateške (dolgo- in srednjeročne) ter izvedbene (natančne in kratkoročne) cilje in dejavnosti, temelječe na premišljenem analiziranju tveganj.

2. Vključevanje udeleženih strani v razvoj strategije in načrtovanja, uravnoteženje in prednostno razvrščanje njihovih pričakovanj in potreb.
3. Ovrednotenje obstoječih nalog v smislu rezultatov (proizvodov in storitev) in učinkov (doseženih vplivov na družbo) ter kakovosti strateških in izvedbenih načrtov.
4. Zagotavljanje razpoložljivosti virov za razvijanje in posodabljanje strategije organizacije.
5. Uravnoteženje nalog in virov, dolgoročnih in kratkoročnih pritiskov ter zahtev udeleženih strani.
6. Razvijanje politike družbene odgovornosti in njeno povezovanje v strategijo in načrtovanje organizacije.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

3

Podmerilo 2.3

Sporočanje in izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji ter redno pregledovanje

Sposobnost organizacije, da razširja svojo strategijo, je odvisna od kakovosti načrtov in programov, ki podrobneje opredeljujejo ciljne vrednosti in pričakovane rezultate tako od vsake organizacijske ravni kot od zaposlenih. Pomembne udeležene strani in zaposleni na različnih organizacijskih ravneh morajo biti dobro informirani o ciljih in ciljnih vrednostih, ki se vežejo na njih, da bo zagotovljeno uspešno in enotno uresničevanje strategije.

Organizacija mora razširiti strategijo na vsako organizacijsko raven. Vodstvo mora zagotoviti, da so upravljeni pravi procesi, programi in projekti, in da so vzpostavljene take organizacijske strukture, ki zagotavljajo uspešno in pravočasno uresničevanje strategije.

Organizacija mora dosledno in kritično spremljati uresničevanje svoje strategije in načrtovanja, ter prilagoditi oziroma posodobiti prakso in procese, kadar je to potrebno.

Primeri

1. Izvajanje strategije in načrtovanja s prednostnim razvrščanjem, določanjem časovnih okvirov, ustreznimi procesi in projekti ter organizacijsko strukturo.

2. Prenašanje strateških in izvedbenih ciljev organizacije v ustrezne načrte in naloge za oddelke in posameznike v organizaciji.
3. Razvijanje načrtov in programov, s konkretnimi ciljnim vrednostmi in rezultati za vsako organizacijsko enoto in s kazalniki, ki opredelijo stopnjo spremembe, ki mora biti dosežena (pričakovani rezultati).
4. Uspešno komuniciranje, da se razširijo cilji, načrti in naloge v vsej organizaciji.
5. Razvijanje in uvajanje metod za spremljanje, merjenje in/ali vrednotenje delovanja organizacije na vseh ravneh (oddelkov, funkcij, celotne organizacijske sheme), v rednih časovnih intervalih, za zagotovitev izvajanja strategije.
6. Razvijanje in uvajanje metod za merjenje delovanja organizacije na vseh ravneh, v smislu razmerij med vhodi in izhodi – rezultati (učinkovitost) in med izhodi – rezultati in učinki (uspešnost).
7. Ocenjevanje potrebe za preureditev in izboljšanje strategije in metod načrtovanja, ob vključevanju udeleženih strani.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

4

Podmerilo 2.4

Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje inoviranja in sprememb

Uspešen javni sektor mora inovirati in spremeniti svoje prakse, da lahko obravnava nova pričakovanja državljanov/ odjemalcev, zvišuje kakovost svojih storitev in znižuje stroške.

Inoviranje se lahko dogaja na različne načine:

- z izvajanjem inovativnih metod in procesov za zagotavljanje storitev ali proizvodov, npr.: z vključevanjem državljanov/ odjemalcev v procese snovanja in zagotavljanja storitev in proizvodov;
- z novimi metodami upravljanja delovnih programov;
- z uvajanjem inovativnih storitev ali proizvodov, ki imajo višjo dodano vrednost za državljanke in odjemalce.

Ključna je faza snovanja: za kasnejše odločitve, za izvedbeno zagotavljanje storitev in za ovrednotenje samih inovacij. Temeljna odgovornost vodstva je zatorej ustvarjanje in sporočanje odprtega odnosa do predlogov izboljšav, ne glede na njihov izvor.

Primeri

1. Ustvarjanje in razvijanje nove kulture/ pripravljenosti za inoviranje z usposabljanjem,

primerjavo z drugimi, ustanavljanjem učnih laboratorijev.

2. Sistematično spremljanje notranjih kazalnikov/ gibal sprememb in zunanjih zahtev za inoviranje in spremembe.
3. Razpravljanje o načrtovanih posodobitvah in inovacijah ter njihovi izvedbi s pomembnimi udeleženiimi stranmi.
4. Zagotavljanje razvoja učinkovitega sistema obvladovanja sprememb (npr. upravljanje projektov, primerjanje in učenje od drugih, pilotni projekti, spremljanje, poročanje o nadaljevalnih dejavnostih, izvajanje kroga PDCA, idr.).
5. Zagotavljanje razpoložljivosti potrebnih virov za izvajanje načrtovanih sprememb.
6. Uravnoteženje pristopov k spremembam 'od zgoraj navzdol' in 'od spodaj navzgor'.
7. Uvajanje uporabe orodij e-uprave z namenom izboljševanja uspešnosti izvedenih storitev ter zviševanja preglednosti in interakcij med organizacijo in državljanji/ odjemalci.

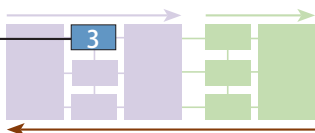
[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

Tretje merilo: Zaposleni

Podmerilo 3.1
Pregledno načrtovanje kadrovskih virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem

Podmerilo 3.2
Prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije

Podmerilo 3.3
Vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem, ki podpira njihovo ugodje



Zaposleni so največji kapital organizacije. Organizacija upravlja, razvija in sprošča kompetence in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznikov in celotne organizacije z namenom, da podpre svojo strategijo in načrtovanje ter uspešno izvajanje svojih procesov. Spoštovanje in pravičnost, odprt dialog, pooblaščenje, nagrajevanje in priznanje, skrb, pa tudi zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja so temeljni za izgradnjo pripadnosti in sodelovanje ljudi na potovanju organizacije v odličnost.

Upravljanje organizacije in ravnanje z ljudmi pri delu je še posebej pomembno v času sprememb. Izboljševanje razvoja voditeljstva, upravljanje talentov in strateško načrtovanje kadrov so ključni, saj predstavljajo ljudje pogosto največjo investicijo organizacije. Uspešno ravnanje z ljudmi pri delu in vodenje ljudi omogoča organizaciji dosegati njene strateške cilje ter izkoriščati prednosti zaposlenih ter njihove sposobnosti, da prispevajo k uresničevanju strateških ciljev. Uspešno ravnanje z ljudmi pri delu in voditeljstvo uvajajo (promovirajo) angažiranje zaposlenih, njihovo motiviranost, razvoj in njihovo stalnost v organizaciji. V okvirih celovitega obvladovanja kakovosti se je pomembno zavedati, da lahko le zadovoljni zaposleni organizaciji zagotavljajo zadovoljne odjemalce.

Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:

1 Podmerilo 3.1 Pregledno načrtovanje kadrovskih virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem

Strateški in celovit pristop k upravljanju zaposlenih ter k izgradnji delovne kulture in okolja je ključni del strateškega načrtovanja v organizaciji. Uspešno upravljanje s kadrovskimi viri omogoča zaposlenim, da uspešno in produktivno prispevajo k poslanstvu in viziji celotne organizacije, ter k doseganju njenih ciljev. To podmerilo ocenjuje, ali organizacija uravnava svoje strateške cilje s kadrovskimi viri, tako da so ti prepoznani, razviti, razširjeni in izboljševani pregledno in upoštevanji na način, da se dosega optimalni rezultati. Preverja, kako organizacija uspeva pritegniti in zadržati zaposlene, ki so sposobni izvajanja in zagotavljanja storitev skladno s cilji, opredeljenimi v strategiji in izvedbenih načrtih ob upoštevanju potreb in pričakovanj odjemalcev. Vključuje redne analize sedanjih in prihodnjih potreb po kadrovskih virih, ter razvoj in izvajanje politike upravljanja človeških virov z objektivnimi merili glede zaposlovanja, razvoja karier, napredovanja, nadomestil, nagrad in dodeljevanja vodstvenih funkcij.

Primeri

1. Redno analiziranje trenutnih in prihodnjih potreb po kadrovskih virih ob upoštevanju potreb in pričakovanj udeleženih strani in strategije organizacije.
2. Razvijanje in izvajanje politike ravnanja s kadrovskimi viri na podlagi strategije in načrtovanja organizacije, ob upoštevanju potrebnih prihodnjih kompetenc kot tudi socialnih

okolščin (npr. gibljiv delovni čas, porodniški in starševski dopust, študijski dopust, enake možnosti, spol, kulturna raznolikost, zaposlovanje invalidnih oseb).

3. Zagotavljanje, da so razpoložljive sposobnosti kadrovskih virov (zaposlovanje, razporejanje, razvoj) za doseganje poslanstva kot tudi za uravnoteženje nalog in odgovornosti.
4. Razvijanje in izvajanje jasne politike z objektivnimi merili glede zaposlovanja, napredovanja, nadomestil, nagrad in dodeljevanja vodstvenih funkcij.
5. Podpiranje kulture delovne uspešnosti (npr. z izvajanjem preglednega nagrajevanja ter prepoznavanja delovnega doprinosa posameznikov in timov).
6. Uporaba kompetenčnih profilov in opisov delovnih mest za (a) zaposlovanje in za (b) osebne razvojne načrte, tako uslužbencev kot vodij.
7. Posvečanje posebne pozornosti tistim kadrovskim virom, ki so potrebni za razvoj in delovanje e-uprave in mrežnih storitev (npr. zagotavljanje potrebnega usposabljanja in okvira delovanja).
8. Upravljanje zaposlovanja in razvoja karier s spoštovanjem poštenega zaposlovanja, enakih možnosti in vidikov raznolikosti (npr. glede na spol, spolno usmerjenost, invalidnost, starost, raso ali vero).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]



2 Podmerilo 3.2 Prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije

Pomembna sestavina tega podmerila je ocenjevanje, kako organizacija prepozna, razvija in vzdržuje kompetence zaposlenih. Ko organizacija ustvari okvire, ki zaposlenim omogočajo, da stalno razvijajo lastne kompetence, za prevzemanje več odgovornosti in za večjo iniciativnost, takrat zaposleni prispevajo k razvoju delovnega mesta. To je možno doseči prek zagotavljanja povezanosti osebnih ciljev glede lastne delovne izvedbe s strateškimi cilji organizacije, pa tudi z njihovim vključevanjem v vzpostavitev politik glede usposabljanja, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. V praksi lahko ta dejavnik upoštevamo pri strategiji kompetenc, pri opisovanju potrebe za razvoj kompetenc zaposlenih in metod, ki jih je treba v tej zvezi uporabiti (npr. učenje od kolegov, menjava delovnih mest / mobilnost, nadaljnje usposabljanje).

Primeri

1. Prepoznavanje sedanjih kompetenc zaposlenih na ravni posameznikov in organizacije v smislu znanja, veščin in vedenj, ter njihovo sistematično primerjanje s potrebami organizacije.
2. Razpravljanje, ustvarjanje in sporočanje strategije razvoja kompetenc. To vključuje načrt usposabljanja, ki temelji na sedanjih in prihodnjih potrebnih kompetencah organizacije in posameznikov.
3. Razvijanje, soglašanje in pregledovanje osebnih načrtov usposabljanja in razvoja za vse zaposlene in/ali time, v skladu s strategijo organizacije in ob upoštevanju razpoložljivosti zaposlenih s krajšim delovnim časom, kot tudi zaposlenih na porodniškem oziroma starševskem dopustu. Individualni načrti razvoja kompetenc so lahko sestavni del letnega razgovora z zaposlenim glede njegovega osebnega razvoja, kar je lahko tudi priložnost za medsebojno povratno informacijo in usklajevanje pričakovanj.
4. Razvijanje menedžerskih in vodstvenih veščin pa tudi kompetence menedžmenta glede odnosov z zaposlenimi v organizaciji, državljani / odjemalci in partnerji.
5. Vodenje in pomoč (usmerjanje) novo zaposlenim (npr. z mentorstvom, uvajanjem, individualnim svetovanjem).
6. Spodbujanje notranje in zunanje mobilnosti zaposlenih.
7. Razvijanje in spodbujanje sodobnih metod usposabljanja (npr. multimedijski pristop, usposabljanje na delovnem mestu, e-učenje, uporaba družbenih omrežij).
8. Načrtovanje dejavnosti usposabljanja in razvoj tehnik komuniciranja na vseh področjih tveganja, obvladovanja nasprotja interesov, upravljanja raznolikosti, enakopravnosti/ zastopanosti spolov ter integritete ali etike.
9. Ocenjevanje vplivov programov usposabljanja na delovno okolje in na prenos vsebin sodelavcem, v povezavi s stroški aktivnosti, prek spremljanja in analiziranja stroškov in koristi.
10. Pregledovanje potreb glede spodbujanja karrier za ženske in razvijanje ustreznih načrtov v tej zvezi.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

3 Podmerilo 3.3 Vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem, ki podpira njihovo ugodje

Vključevanje zaposlenih pomeni ustvarjanje okolja, v katerem imajo zaposleni vpliv na odločitve in dejavnosti, ki zadevajo njihovo delo. Vključuje vzpostavljanje kulture, ki podpira poslanstvo, vizijo in vrednote organizacije v praksi, npr. s prepoznavanjem in nagrajevanjem ustvarjalnosti, dobrih idej in posebnih prizadevanj.

To podmerilo se osredotoča na zmožnost menedžerjev/ vodij in zaposlenih, da dejavno sodelujejo pri razvijanju organizacije, razbijajo 'organizacijske otoke' prek dialoga, ustvarjanja manevrskega prostora za ustvarjalnost, inoviranje in predloge za izboljševanje delovanja. Zaposlenim je treba pomagati, da bodo lahko dosegli svoj polni potencial. Pravilno izvajanje politik v zvezi z zaposlenimi je odvisno od vodij in menedžerjev v celotni organizaciji, ki na tak način izkazujejo, da jim je mar za zaposlene in za njihovo ugodje – blagostanje, in da dejavno spodbujajo kulturo odprte komunikacije in preglednosti. Pripadnost zaposlenih se lahko dosega prek formalnih oblik kot so npr. posvetovalni odbori in prek dnevnega dialoga (npr. glede idej za izboljšanje). Dobra praksa je tudi izvajanje raziskav o zadovoljstvu zaposlenih ter ocenjevanje vodij, za zagotovitev bolj natančnih informacij o organizacijski klimi in za uporabo teh rezultatov pri izboljševanju.

Primeri

1. Spodbujanje kulture odprte komunikacije in dialoga ter spodbujanje timskega dela.
2. Proaktivno ustvarjanje okolja in spodbujanje zaposlenih k izražanju njihovih zamisli in predlogov ter razvijanje ustreznih mehanizmov za to (npr. sheme predlogov, delovne skupine, viharjenje možganov).

3. Vključevanje zaposlenih in njihovih predstavnikov (npr. sindikati) v razvoj načrtov, strategij, ciljev, načrtovanje procesov ter prepoznavanje in izvajanje dejavnosti izboljšav.
4. Iskanje dogovora/ soglasja med menedžerji in zaposlenimi glede ciljev in načinov merjenja doseganja ciljev.
5. Redno izvajanje anket med zaposlenimi, vključno z zagotavljanjem povratne informacije glede rezultatov/ povzetkov/ razlag/ ukrepov izboljševanja.
6. Zagotavljanje, da imajo zaposleni priložnost dajanja povratne informacije glede kakovosti upravljanja, ki ga dobijo od svojih neposredno nadrejenih/ direktorjev.
7. Zagotavljanje dobrih delovnih pogojev v celotni organizaciji, vključno s skrbjo za zdravje in varnost pri delu.
8. Zagotavljanje, da delovne razmere omogočajo doseganje ustreznega ravnovesja med delom in življenjem zaposlenih (npr. možnost prilagajanja delovnega časa), s potrebno pozornostjo tudi zaposlenim za krajši delovni čas ali pa zaposlenim, ki so na porodniškem oziroma starševskem dopustu, da imajo dostop do ustreznih informacij in da so vključeni v ustrezne organizacijske zadeve in usposabljanje.
9. Posvečanje pozornosti potrebam zaposlenim, ki so v socialno neugodnem položaju ter ljudem s posebnimi potrebami in invalidom.
10. Zagotavljanje prilagojenih shem in metod za nedenarno nagrajevanje zaposlenih (npr. načrtovanje in pregledovanje bonusov/ bonitet zaposlenih, podpiranje družbenih, kulturnih in športnih dejavnosti, ki se osredotočajo na zdravje in blagostanje zaposlenih).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

Četrto merilo: Partnerstva in viri

Podmerilo 4.1
Razvijanje in upravljanje
partnerstev z relevantnimi
organizacijami

Podmerilo 4.2
Razvijanje in uvedba partnerstev z
državljeni / odjemalci

Podmerilo 4.3
Upravljanje financ

Podmerilo 4.4
Upravljanje informacij in znanja

Podmerilo 4.5
Upravljanje tehnologije

Podmerilo 4.6
Upravljanje prostorov in opreme



Organizacije javnega sektorja potrebujejo – poleg zaposlenih v organizaciji – različne vrste virov za doseganje svojih strateških in izvedbenih ciljev, skladnih s poslanstvom in vizijo. Ti so lahko stvarne ali nestvarne narave, vsi pa morajo biti skrbno upravljeni.

Partnerji spodbujajo zunanjo osredotočenost organizacije in prinašajo potrebno strokovnost. V tem smislu so ključna partnerstva – npr. zasebni izvajalci storitev ali druge javne organizacije, pa tudi državljeni / odjemalci – pomembni viri za delovanje organizacije, in jih je treba pazljivo vzpostavljati. Podpirajo izvajanje strategije in načrtovanja ter uspešno izvajanje teh procesov. Javne organizacije vedno bolj vidimo kot del verige organizacij, ki vse skupaj delujejo v smeri določenih učinkov za državljane (npr. na področju varnosti ali zdravja). Kakovost vsakega od teh partnerstev ima neposreden vpliv na učinke verige.

Poleg partnerstev morajo organizacije učinkovito upravljati tudi tradicionalne vire – kot so npr. finance, tehnologija, oprema – za zagotovitev svojega uspešnega delovanja in znanja, ki ga rabijo za doseganje strateških ciljev. Viri glede znanja pokrivajo znanje in izkušnje zaposlenih v organizaciji, njenih strateških partnerjev, odjemalcev in državljanov.

Dobro razvito in pregledno predstavljeno upravljanje virov je bistveno za javne organizacije pri zagotavljanju odgovornosti do različnih udeleženih strani glede legitimne rabe razpoložljivih virov.



Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:

1

Podmerilo 4.1

Razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami

V družbi, ki se stalno spreminja, njena kompleksnost pa narašča, morajo javne organizacije upravljati svoje odnose z drugimi organizacijami z namenom, da uresničijo svoje strateške cilje. Partnerji so lahko zasebni, nevladni, ali pa javni partnerji. Organizacije morajo zato opredeliti, kateri so njihovi pomembni partnerji. Partnerstva so lahko različne narave: dobavitelji storitev in proizvodov, storitve zunanjih izvajalcev, tesna partnerstva iz naslova skupnih ciljev, idr.

Za uspeh javnih politik na specifičnih področjih ali sektorjih je lahko ključno sodelovanje ne le med javnimi organizacijami na isti institucionalni ravni (npr. zvezna raven) pač pa tudi med javnimi organizacijami na različnih institucionalnih ravneh (zvezna, regionalna, lokalna). Organizacije morajo opredeliti sektorske mreže ali vrste politik, katerim pripadajo, ter svojo vlogo za zagotavljanje uspeha celotne mreže.

Primeri

1. Opredelitev ključnih zasebnih partnerjev, partnerjev civilne družbe in javnih partnerjev ter narave odnosa (npr. kupec – dobavitelj, oskrbovalec, so-proizvajalec, dopolnilni ali nadomestni dobavitelj, lastnik, ustanovitelj, idr.).

2. Razvijanje in upravljanje ustreznih partnerskih sporazumov, pri čemer se upoštevajo različni vidiki družbene odgovornosti, kot npr. družbeno-ekonomski in okoljski vpliv na izdelane proizvode in storitve.
3. Spodbujanje in organiziranje posebnih partnerstev glede na nalogo ter razvijanje in izvajanje skupnih projektov z drugimi organizacijami iz javnega sektorja, ki sodijo v isti sektor politik in na različne institucionalne ravni.
4. Redno spremljanje in vrednotenje doseganja rezultatov partnerstev.
5. Prepoznavanje potreb po dolgoročnih javno-zasebnih partnerstvih (PPP) in njihovo razvijanje tam, kjer je to primerno.
6. Določanje odgovornosti posamezne stranke pri upravljanju partnerstev, vključno z nadzorom, vrednotenjem in pregledovanjem.
7. Zviševanje organizacijske usposobljenosti, prek preučevanja možnosti za umestitev dela.
8. Izmenjevanje dobrih praks s partnerji, primerjanje z drugimi in primerjalno učenje.
9. Izbiranje dobaviteljev v procesih javnega naročanja, ki so družbeno odgovorni.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

2 Podmerilo 4.2 Razvijanje in uvedba partnerstev z državljani / odjemalci

Državljan/ odjemalci imajo vedno bolj dejavno vlogo kot ključni partnerji v javnem sektorju. Pojem 'državljan/ odjemalec' se nanaša na različne vloge državljanov, od udeležene strani do uporabnika storitve. Vključevanje državljanov/ odjemalcev je vedno bolj prepoznano kot nujni vzvod izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti javne organizacije. Njihova povratna informacija prek pritožb, idej in predlogov se smatra kot pomemben vhod za izboljševanje storitev in proizvodov.

V splošnem lahko na vlogo državljanov/ odjemalcev pogledamo s štirih zornih kotov: kot so-snovalcev, so-odločevalcev, so-proizvajalcev in so-ocenjevalcev. Kot so-snovalci imajo vpliv na kaj in kako želi organizacija zagotavljati svoje storitve kot odgovor na specifične zahteve. Kot so-odločevalci državljani zahtevajo večjo vključenost in lastništvo glede odločitev, ki jih zadevajo. Kot so-proizvajalci so državljani sami vključeni v cikel proizvodnje in/ali zagotavljanja storitev ter njihove kakovosti. In nenazadnje, kot so-ocenjevalci se državljani izrekajo glede kakovosti javnih politik in storitev, ki jih prejema.

Pri tem podmerilu se CAF osredotoča na vključevanje državljanov v javne zadeve in v razvijanje javnih politik, kot tudi na odprtost do potreb in pričakovanj državljanov. Javne organizacije morajo podpirati državljane/ odjemalce pri izvajanju teh vlog, če želijo, da bodo izvajane kar se da učinkovito.

Primeri

1. Zagotavljanje proaktivne politike obveščanja (npr. kako organizacija deluje, o pristojnostih različnih javnih organov, o strukturi in procesih organizacije, idr.).

2. Dejavno spodbujanje državljanov/ odjemalcev, da se organizirajo, izrazijo svoje potrebe in pričakovanja, ter podpiranje partnerstev z državljani, reprezentativnimi skupinami državljanov in organizacijami civilne družbe.
3. Spodbujanje državljanov/ odjemalcev in njihovih predstavnikov k posvetovanju in dejavnemu sodelovanju v procesih sprejemanja odločitev organizacije (so-snovanje in so-odločanje), npr. prek posvetovalnih skupin, anket, mnenjskih raziskav in krožkov kakovosti.
4. Opredeljevanje okvira za dejavno pridobivanje idej, predlogov in pritožb od državljanov/ odjemalcev, in njihovo zbiranje prek različnih ustreznih načinov (npr. raziskave, posvetovalne skupine, vprašalniki, skrinjice za pritožbe, mnenjske raziskave, idr.). Analiziranje in uporaba teh informacij ter razširjanje rezultatov.
5. Zagotavljanje preglednosti nad delovanjem organizacije in njenimi odločitvami (npr. z objavljanjem letnih poročil, sklici tiskovnih konferenc in informacijami na internetu).
6. Opredeljevanje in strinjanje z načini, kako razvijati vlogo državljanov/ odjemalcev kot so-proizvajalcev storitev (npr. v okviru upravljanja odpadkov) in so-ocenjevalcev (npr. prek sistematičnega merjenja zadovoljstva).
7. Razvijanje uspešnega upravljanja pričakovanj, prek pojasnjevanja državljanom, kakšne storitve lahko pričakujejo, vključno s kazalniki glede obsega in kakovosti, npr. prek državljan-skih listin.
8. Zagotavljanje ažurnih in nadgrajenih informacij o tem, kako se razvijajo vedenja državljanov/ odjemalcev, posameznikov in družbe, z namenom, da se preprečijo zastareli ali neaktualni procesi posvetovanja ali zagotavljanja zastarelih storitev.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

3 Podmerilo 4.3 Upravljanje financ

Zmožnost organizacije, da ustvarja dodatne finančne vire, je omejena. Prav tako je omejena stopnja prostosti organizacije, da sama alocira – razporeja ali prerazporeja – svoje vire na želene storitve. Čeprav javne organizacije običajno nimajo veliko besede pri razporejanju finančnih sredstev, pa je skrbno pripravljane proračuna, po možnosti v sodelovanju s finančnimi organi, prvi korak k stroškovno učinkovitem, trajnostnem in odgovornem finančnem upravljanju. Podrobni računovodski sistemi in interne kontrole so nujne za neprestano spremljanje stroškov. To je tudi osnova za zdravo stroškovno računovodstvo, ki izkazuje zmožnost organizacije, da zagotovi 'več in izboljšane storitve za manj', kadar je to potrebno, ter da ustvarja priložnosti za bolj inovativne storitve in proizvode, in to čim hitreje.

Primeri

1. Usklajevanje upravljanja financ s strateškimi cilji, na učinkovit, uspešen in gospodaren način.

2. Analiziranje tveganj in priložnosti glede finančnih odločitev.
3. Zagotavljanje finančne in proračunske preglednosti.
4. Zagotavljanje stroškovno učinkovitega, uspešnega in gospodarnega upravljanja finančnih virov, z uporabo uspešnega sistema stroškovnega računovodstva in sistema kontrolinga.
5. Uvajanje sistemov za načrtovanje in spremljanje proračuna in stroškov (npr. večletni proračuni, proračuni programov projektov, proračuni glede energije, raznolikosti, idr.).
6. Delegiranje in decentraliziranje finančnih odgovornosti ter njihovo uravnoteženje z osrednjim kontrolingom.
7. Sprejemanje odločitev glede vlaganj in finančni nadzor na podlagi analize stroškov/koristi, trajnosti in etike.
8. Vključevanje podatkov o delovanju v proračunske dokumente, kot so npr. informacije o ciljih glede rezultatov in učinkov.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]



4 Podmerilo 4.4 Upravljanje informacij in znanja

Zelo pomembno je opredeliti zahteve organizacije glede informacij in znanja za doseganje strateških ciljev in za pripravo na prihodnost. Potrebno znanje in informacije morajo v organizacijo vstopati sistematično, biti razširjeni in dostopni vsem zaposlenim, ki jih potrebujejo, ter ostati v organizaciji tudi po tem, ko jo zaposleni zapustijo. Zaposleni morajo imeti takojšen dostop do ustreznih informacij in znanja, ki jih potrebujejo za uspešno izvajanje svojega dela. Poleg tega mora organizacija zagotavljati tudi delitev ključnih informacij in znanja s ključnimi partnerji in drugimi udeleženiimi stranmi, skladno z njihovimi potrebami.

Primeri

1. Razvijanje sistemov za upravljanje, shranjevanje in dostopanje do podatkov in znanja v organizaciji v skladu s strateškimi in izvedbenimi cilji.
2. Zagotavljanje, da so pomembne zunanje dostopne informacije pridobljene, obdelane, uspešno uporabljene in shranjene.
3. Stalno spremljanje informacij in znanja v organizaciji za opredelitev njihove pomembnosti, pravilnosti, zanesljivosti in varnosti, prav tako pa njihovo usklajevanje s strateškim načrtovanjem ter sedanjimi in prihodnjimi potrebami udeleženi strani.

4. Razvijanje notranjih kanalov za širjenje informacij po organizaciji, da bo vsem zaposlenim omogočen dostop do informacij in znanja, pomembnih za njihove naloge in cilje (intranet, novice, hišni časopis, idr.).
5. Omogočanje stalnega prenosa znanja med zaposlenimi v organizaciji (npr. mentorstvo, usmerjanje, pisni priročniki).
6. Omogočanje dostopa in izmenjave ustreznih informacij in podatkov z vsemi udeleženi

stranmi, na sistematičen in uporabniku prijazen način in ob upoštevanju specifičnih potreb vseh članov družbe, kot so starejši ljudje, ljudje s posebnimi potrebami in invalidi, idr.

7. Zagotavljanje, da se ključne informacije in znanje zaposlenih ohrani v organizaciji v primeru, da ti organizacijo zapustijo.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]



5 Podmerilo 4.5 Upravljanje tehnologije

Politike glede informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) in drugih tehnologij organizacije morajo biti upravljane, če želimo, da bodo pomembno podprle doseganje strateških in izvedbenih ciljev organizacije. Kadar so upravljane na strateški način, so lahko pomemben vzvod za izboljševanje delovanja organizacij v javnem sektorju in za razvoj e-uprave. Ključne procese lahko močno izboljšamo z uvajanjem ustrezne tehnologije in na ustrezen način. Pri zagotavljanju storitev lahko z e-storitvami te še bolj približamo odjemalcem in tako pomembno zmanjšamo njihova upravna bremena. S pametnimi upravnimi IKT rešitvami lahko omogočimo tudi bolj učinkovito izrabo virov.

Primeri

1. Opredeljevanje upravljanja tehnologije v skladu s strateškimi in izvedbenimi cilji.
2. Izvajanje, spremljanje in vrednotenje stroškovne učinkovitosti uporabljene tehnologije. Čas za povrnitev naložbe mora biti dovolj kratek, vzpostavljena mora biti zanesljiva metrika.
3. Zagotavljanje varne, uspešne in učinkovite uporabe tehnologije, s posebnim ozirom na večino zaposlenih.

4. Učinkovita uporaba ustrezne tehnologije za:
 - upravljanje projektov in nalog;
 - upravljanje znanja;
 - podporo aktivnostim učenja in izboljševanja;
 - podporo interakcijam z udeleženi stranmi in partnerji;
 - podporo razvoju in vzdrževanju notranjih (internih) in zunanjih (eksternih) storitev.
5. Opredeljevanje načina uporabe IKT za izboljševanje zagotavljanja storitev, npr. uporaba metode arhitekture organizacije za upravljanje informatike v javni upravi.
6. Prilagajati okvir IKT in potrebnih virov za zagotavljanje inteligentnih in uspešnih on-line storitev, za izboljšanje zagotavljanja storitev za odjemalce.
7. Stalno skrbno spremljanje tehnoloških inovacij in pregledovanje politike, kadar je to potrebno.
8. Upoštevanje družbeno-ekonomskih in okoljskih vplivov IKT, npr. upravljanje odpadnih snovi (tonerji), zmanjšana dostopnost do storitev s strani uporabnikov, ki ne uporabljajo elektronskega načina.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

6

Podmerilo 4.6 Upravljanje prostorov in opreme

Javne organizacije morajo v rednih intervalih vrednotiti stanje infrastrukture, ki jo imajo na voljo. Razpoložljiva infrastruktura mora biti upravljana učinkovito, stroškovno uspešno in trajnostno, da lahko služi potrebam odjemalcev in podpira delovne pogoje zaposlenih. Trajnost materialov, ki jih organizacija uporablja, in njihov vpliv na okolje, so ključni dejavniki uspeha v okviru tega podmerila, prav tako pa tudi za družbeno odgovornost organizacije.

Primeri

1. Uravnoteženje stroškovne uspešnosti infrastrukture s potrebami in pričakovanji zaposlenih in odjemalcev (npr. centralizacija vs. decentralizacija pisarn/ točk izvajanja storitev, razporeditev pisarn, dostopnost s sredstvi javnega prevoza).
2. Zagotavljanje varne, uspešne in učinkovite rabe pisarniških prostorov (npr. odprte – zaprte pisarne za posameznike, mobilne pisarne), temelječe na strateških in izvedbenih ciljih in

ob upoštevanju potreb zaposlenih, lokalne kulture in fizičnih omejitev.

3. Zagotavljanje učinkovitega (predvsem stroškovno) in trajnostnega vzdrževanja stavb, pisarn, opreme in materialov.
4. Zagotavljanje učinkovite (predvsem stroškovno) in trajnostne uporabe prevoznih in energetskih virov, ter njihova optimizacija.
5. Zagotavljanje ustrezne fizične dostopnosti stavb v skladu s potrebami in pričakovanji državljanov/ odjemalcev (npr. dostop za invalide, parkirišča, javni prevoz, idr.).
6. Razvijanje enotne politike upravljanja fizičnih sredstev, vključno z varnim recikliranjem/ odlaganjem, npr. z neposrednim upravljanjem ali najemanjem podizvajalcev.
7. Omogočanje uporabe opreme lokalni skupnosti.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

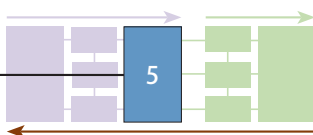
Peto merilo: Procesi



Podmerilo 5.1
Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in inoviranje procesov, ki vključuje udeležene strani

Podmerilo 5.2
Razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v državljane/odjemalce

Podmerilo 5.3
Usklajevanje procesov v organizaciji in z drugimi relevantnimi organizacijami



V vsaki organizaciji potekajo številni procesi; s procesom razumemo organiziran nabor medsebojno povezanih aktivnosti, ki učinkovito pretvarjajo vire ali vhode (input) v storitve (izhode, output) in vpliv na družbo (outcome).

Razlikujemo tri vrste procesov, ki omogočajo organizaciji uspešno delovanje, glede na kakovost procesov in interakcij med njimi:

- temeljne procese, ki uresničujejo poslanstvo in strategijo organizacije in so zato ključni za zagotavljanje proizvodov in storitev;
- upravljske procese, ki usmerjajo delovanje organizacije;
- podporne procese, ki zagotavljajo potrebne vire.

V CAF ocenjujemo le temeljne procese izmed treh zgoraj naštetih, namreč procese, ki prispevajo k doseganju poslanstva in strategije organizacije.

Peto merilo se izčrpno ukvarja s temeljnimi procesi organizacije, medtem ko merili 1 in 2 obravnavata upravljaljske procese ter merili 3 in 4 podporne procese. Za horizontalne enote, kot so strateška enota, kadrovski in finančni oddelek, pa so njihove dejavnosti upravljanja ali podpore dejansko njihovi temeljni procesi.

Uspešna in učinkovita organizacija prepozna svoje temeljne procese, ki jih izvaja z namenom zagotavljanja svojih storitev (izhod, output) in vplivov (outcome), ob upoštevanju pričakovanj državljanov/ odjemalcev in drugih udeleženih strani, in v skladu z njenim poslanstvom in strategijo. Narava temeljnih procesov lahko v javni organizaciji močno variira, od relativno abstraktnih dejavnosti, kot je npr. podpora razvoju politik ali regulacija gospodarskih dejavnosti, do zelo konkretnih dejavnosti pri zagotavljanju storitev.

Potreba, da se generira večja vrednost za državljane/ odjemalce in druge udeležene strani ter dvigovanje učinkovitosti sta dve temeljni gibalni za razvoj procesov in inoviranje v organizaciji. Povečano vključevanje državljanov/ odjemalcev v javno upravo, kot je opisano v uvodu pri podmerilu 4.2 (državljeni kot so-snovalci, so-odločevalci, so-proizvajalci in so-ocenjevalci), stimulira organizacije, da nenehno izboljšujejo svoje procese, ob izkoriščanju sprememb v okolju na številnih področjih, kot so npr. tehnologija, gospodarstvo in prebivalstvo.



Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:

1 Podmerilo 5.1 Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in inoviranje procesov, ki vključuje udeležene strani

To podmerilo pregleduje, kako procesi podpirajo strateške in izvedbene cilje organizacije ter načine, kako se procese prepozna, oblikuje, upravlja in inovira. Načini, kako so vodje in zaposleni v organizaciji, pa tudi različne zunanje udeležene strani, udeleženi v procese oblikovanja, upravljanja in inoviranja, so za kakovost procesov zelo pomembni in jih je treba pazljivo analizirati.

Primeri

1. Stalno prepoznavanje, mapiranje, opisovanje in dokumentiranje procesov.
2. Prepoznavanje lastnikov procesov (oseb, ki nadzorujejo vse korake procesa) ter njihovo pooblaščenje.
3. Analiziranje in vrednotenje procesov, tveganja in ključnih dejavnikov uspeha ob upoštevanju ciljev organizacije in spreminjajočega se okolja.
4. Zagotavljanje, da procesi podpirajo strateške cilje, so načrtovani in upravljani z namenom, da dosežajo konkretne opredeljene cilje.
5. Vključevanje zaposlenih in pomembnih zunanjih udeležencev strani v snovanje in izboljš-

ševanje procesov, na podlagi njihove izmerjene učinkovitosti, uspešnosti in rezultatov (izhodov in učinkov).

6. Dodeljevanje sredstev za procese glede na njihov prispevek k strateškim ciljem organizacije.
7. Stalno poenostavljanje procesov in predlaganje sprememb glede pravnih zahtev, kadar je to potrebno.
8. Opredeljevanje izvedbenih ciljev, ki so osredotočeni na udeležene strani ter vzpostavitev kazalnikov delovanja za spremljanje uspešnosti procesov (npr. državljanske listine, pogodbe o delovanju / sporazumi o ravni storitev).
9. Spremljanje in vrednotenje vplivov IKT in e-storitev na procese organizacije (npr. v smislu učinkovitosti, kakovosti, uspešnosti).
10. Inoviranje procesov, ki temelji na rednem nacionalnem in mednarodnem primerjalnem učenju, ter potrebni pozornosti oviram inoviranju in potrebnim virom.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

2 Podmerilo 5.2 Razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v državljane/odjemalce

Podmerilo 5.2 ocenjuje, kako organizacija razvija in zagotavlja svoje storitve/ izdelke z namenom, da zadovolji potrebe državljanov/ odjemalcev na način, da jih v to vključuje. S tem, ko se naslanja na strokovnost in ustvarjalnost državljanov in civilne družbe, organizacija spodbuja učinkovit, uspešen in inovativen javni sektor, ki zagotavlja ustrezne javne storitve in ob primerni ceni.

Vloga državljanov/ odjemalcev je pri spodbujanju kakovosti storitev in proizvodov lahko zelo koristna, in to na treh ravneh:

- pri snovanju in vrednotenju storitev in izdelkov organizacije (so-snovanje, so-ocenjevanje), prek vključevanja reprezentativnih državljanov/ odjemalcev, združenj ali ad hoc omizij državljanov;
- pri odločanju glede vrste storitev in izdelkov, ki naj se jih zagotavlja (so-odločanje), prek pooblaščenja državljanov/ odjemalcev;
- pri realizaciji storitev in izdelkov (so-proizvodnja), prek sodelovanja z državljani/ odjemalci pri izvajanju storitev in izdelkov ali s pooblaščenjem državljanov/ odjemalcev.

2 Podmerilo 5.2 Razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v državljane/odjemalce

So-proizvodnja storitev povečuje trajnost kakovosti, ker proizvodni proces – proces izvajanja storitev – postane solastniški in tudi zato, ker je proces bolj viden in razumljiv ter zato bolj legitim in lahko vodi v višjo stopnjo zadovoljstva.

Primeri

1. Prepoznavanje izhodov (storitev in izdelkov) temeljnih procesov.
2. Vključevanje državljanov/ odjemalcev v snovanje in izboljševanje storitev in proizvodov (npr. z raziskavami/ povratnimi informacijami/ fokusnimi skupinami/ poizvedbami o tem, katere storitve ali izdelki so ustrezni in ali so uspešni, ob upoštevanju različnih vidikov različnosti, tudi razlik med spoloma).
3. Vključevanje državljanov/ odjemalcev in drugih udeleženih strani v razvoj standardov kakovosti za storitve in proizvode (izhode procesov) in s tem odgovarjanje na njihova pričakovanja s strani organizacije.
4. Vključevanje državljanov/ odjemalcev v zagotavljanje - izvajanje storitev, ter priprava državljanov/ odjemalcev in tudi javnih uslužbencev na nove odnose in na spremenjene vloge.
5. Vključevanje državljanov/ odjemalcev v snovanje in razvijanje novih vrst interaktivnih storitev ter zagotavljanja informacij in uspešnih kanalov komuniciranja.
6. Zagotavljanje razpoložljivosti ustreznih in zanesljivih informacij, z namenom pomoči in podpore državljanom/ odjemalcem pa tudi, da se jih informira o izvedenih spremembah.
7. Spodbujanje dostopnosti organizacije (npr. gibljev delovni čas in čas uradnih ur, dokumenti v različnih oblikah: elektronska oblika, ustrezen jezik, letak, brošura, v Braillovi pisavi, kot zvočni zapis).
8. Razvijanje dobro zasnovanih sistemov in postopkov odzivanja na povpraševanje in za obravnavanje pritožb.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

3 Podmerilo 5.3 Usklajevanje procesov v organizaciji in z drugimi relevantnimi organizacijami

To podmerilo ocenjuje, kako dobro so procesi usklajevani v organizaciji in s procesi drugih organizacij, ki delujejo znotraj iste verige storitev. Uspešnost javnih organizacij je pogosto zelo odvisna od načina, kako ta sodeluje z drugimi javnimi organizacijami, s katerimi tvori neke vrste verigo zagotavljanja storitev (storitve), in ki so osredotočene k skupnim rezultatom. Medfunkcijski procesi so v javni upravi pogosti. Bistvenega pomena je, da je upravljanje takih procesov uspešno integrirano, saj je uspešnost in učinkovitost procesov močno odvisna prav od te integracije.

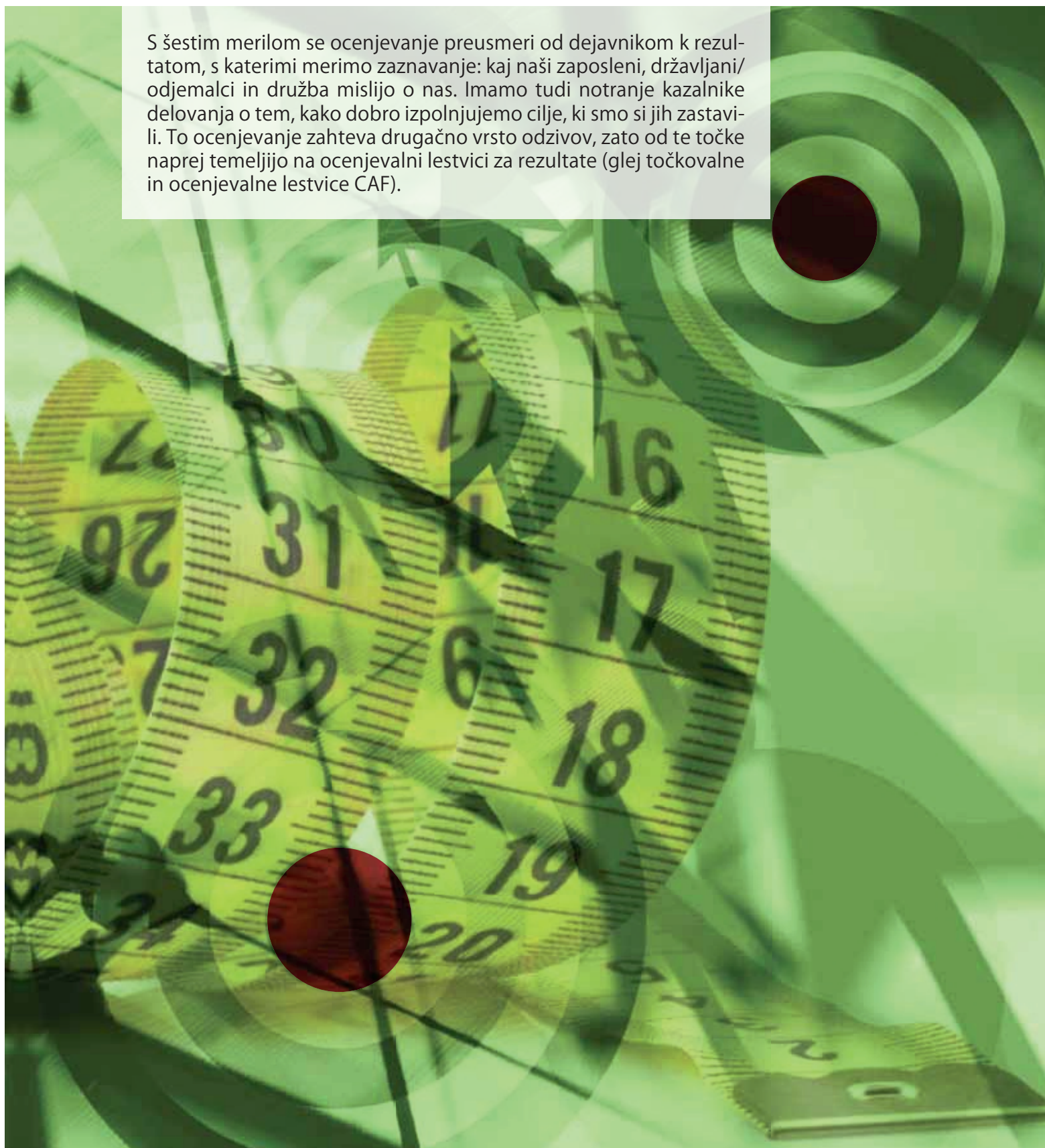
Primeri

1. Opredeljevanje verige zagotavljanja storitev, v katero organizacija sodi, in njenih partnerjev.
2. Usklajevanje in povezovanje procesov s ključnimi partnerji v zasebnem, nevladnem in javnem sektorju.
3. Razvijanje skupnega sistema s partnerji v verigi zagotavljanja storitev, da se podpre izmenjevanje podatkov.
4. Opravljanje poti državljana/ odjemalca med različnimi organizacijami z namenom učenja o boljšem usklajevanju procesov in za premagovanje organizacijskih ločnic.
5. Oblikovanje med-organizacijskih delovnih skupin oziroma delovnih skupin s člani izmed različnih izvajalcev storitev, za obravnavanje problemov.
6. Vgrajevanje spodbud (in pogojev) za vodstvo in zaposlene, za ustvarjanje med-organizacijskih procesov (npr. skupne/ deljene storitve in skupni razvoj procesov med različnimi enotami).
7. Ustvarjanje kulture pri upravljanju procesov za delo prek meja, za izhod iz ozkega razmišljanja znotraj 'organizacijskih otokov', usklajevanje procesov prek organizacije ali razvijanje med-organizacijskih procesov (npr. izvedba samoocenitve za celotno organizacijo in ne po različnih enotah).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za dejavnike.]

Merila za rezultate

S šestim merilom se ocenjevanje preusmeri od dejavnikom k rezultatom, s katerimi 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 temeljijo na ocenjevalni lestvici za rezultate (glej točkovalne in ocenjevalne lestvice CAF).



Šesto merilo: Rezultati - državljani/odjemalci



Pojem 'državljan/ odjemalec' odraža kompleksno razmerje med državo in njeno javnostjo. Oseba, na katero so storitve naslovljene, je obravnavana kot državljan, član demokratične družbe s svojimi pravicami in dolžnostmi (npr. davkoplačevalec, udeleženec v politiki, idr.). Osebo pa moramo obravnavati tudi kot odjemalca, ne le v okviru zagotavljanja storitev, kjer ima položaj uporabnika storitve, pač pa tudi v okviru, ko mora izpolnjevati svoje obveznosti (plačilo davkov, kazni za prometne prekrške), kjer ima pravico, da je obravnavan pošteno in spoštljivo, ne da bi bili pri tem zanemarjeni interesi organizacije. Glede na to, da oba primera nista vedno jasno ločena, bo to kompleksno razmerje opisano kot odnos državljan/ odjemalec.

Državljan/ odjemalci so prejemniki ali upravičenci dejavnosti, izdelkov ali storitev organizacij v javnem sektorju. Državljan/ odjemalci morajo biti opredeljeni, ne pa tudi nujno omejeni zgolj na primarne uporabnike zagotavljanjih storitev.

Šesto merilo opisuje rezultate, ki jih organizacija dosega glede zadovoljstva svojih državljanov/ odjemalcev z organizacijo ter izdelki in storitvami, ki jih zagotavlja. CAF razlikuje med zaznavanjem delovanja in rezultati delovanja. Za vse organizacije javnega sektorja je pomembno, da neposredno merijo zadovoljstvo svojih državljanov/ odjemalcev (rezultati zaznavanj). Merjeni pa morajo biti tudi rezultati delovanja. Pri tem se dodatna informacija glede zadovoljstva državljanov in odjemalcev zbira prek meritev notranjih kazalnikov. Delovanje na zviševanju rezultatov notranjih kazalnikov bi moralo voditi v višje zadovoljstvo odjemalcev/ državljanov.

Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj je organizacija dosegla za izpolnjevanje potreb in pričakovanj državljanov/ odjemalcev, prek rezultatov pri:

1

Podmerilo 6.1 Merjenje zaznavanja

Neposredno merjenje zadovoljstva ali zaznavanja državljanov in odjemalcev je izjemnega pomena. Merjenje zaznavanja državljanov in odjemalcev pomeni, da jih naslavljamo in sprašujemo neposredno in od njih pridobivamo neposredno povratno informacijo glede različnih vidikov delovanja organizacije. Ob sledenju načelu vodenja na podlagi dokazil organizacija ne privzema nikakršnih predpostavk o stopnji zadovoljstva svojih odjemalcev, pač pa objektivizirano informacijo o tem zagotavljajo njeni odjemalci in državljani sami. V večini primerov gre za mnenjske raziskave odjemalcev oziroma državljanov. V uporabi so tudi različna komplementarna orodja, kot so npr. fokusne skupine ali pa omizja z uporabniki. To podmerilo prikazuje, ali organizacija tovrstna merjenja izvaja in rezultate izvedenih meritev.

Primeri

Rezultati merjenja zaznavanj v zvezi s/z:

1. Splošna podoba organizacije in njen ugled v javnosti (npr. prijaznost in pravično obrav-

navanje, odprtost, jasnost posredovanih informacij, pripravljenost uslužbencev, da prisluhnejo, sprejem, prilagodljivost in sposobnost reševanja posameznih situacij, idr.).

2. Vključevanje in sodelovanje državljanov / odjemalcev v procese dela in sprejemanja odločitev v organizaciji.
3. Dostopnost (npr. dostopnost z vozili javnega prevoza, dostop za invalide, uradne ure, čas čakanja, vse na enem mestu, stroški storitev, idr.).
4. Preglednost (npr. glede delovanja organizacije, tolmačenja zakonodaje, procesov sprejemanja odločitev).
5. Proizvodi in storitve (npr. kakovost, zanesljivost, skladnost s standardi kakovosti, čas obdelave, kakovost nasvetov državljanom/ odjemalcem, okoljski pristop).
6. Diferenciacija storitev organizacije glede na različne potrebe odjemalcev (spol, starost, ipd.).

7. Razpoložljive informacije: količina, kakovost, zanesljivost, preglednost, čitljivost, primerenost glede na ciljno skupino.
8. Dober sprejem informacij s strani državljanov / odjemalcev.

9. Pogostost izvajanja mnenjskih raziskav glede organizacije.
10. Stopnja zaupanja javnosti v organizacijo in njene izdelke/ storitve.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]

2 Podmerilo 6.2 Merjenje delovanja

Poleg neposrednega merjenja zaznavanj državljanov in odjemalcev je kakovost storitev možno meriti tudi z notranjimi kazalniki. Tu uporabljamo merljive rezultate kazalnikov notranjega menedžmenta, kot so npr. procesni čas, čas čakanja, število pritožb, ipd. Tudi ti kazalniki so pomembni pokazatelji kakovosti storitev. CAF podaja pregled primerov notranjih kazalnikov, ki merijo delovanje z namenom, da se izpolnijo potrebe in pričakovanja odjemalcev in državljanov.

Primeri

Rezultati glede vključevanja

1. Koliko se udeležene strani vključujejo v snovanje in zagotavljanje storitev in proizvodov ter v snovanje procesov odločanja.
2. Število prejetih / uresničenih predlogov.
3. Stopnja uporabe novih in inovativnih načinov dela z državljani/odjemalci.
4. Kazalniki skladnosti z vidiki zastopanosti spolov, kulturne in družbene raznolikosti.
5. Stopnja rednih pregledov, ki se izvajajo skupaj z udeleženi stranmi za spremljanje njihovih spreminjajočih se potreb, in stopnja, do katere se te potrebe zadovoljijo.

Rezultati dostopnosti organizacije

1. Ure za stranke, po službah (oddelkih).
2. Čakalni čas; trajanje storitve.
3. Lastna cena storitve.
4. Dostopnost informacij glede odgovornosti vodstva različnih služb.

Rezultati glede preglednosti zagotavljanja storitev in izdelkov

1. Število informacijskih kanalov in njihova učinkovitost.
2. Dostopnost in ažurnost informacij.
3. Dostopnost informacij o delovnih ciljih in doseženih rezultatih organizacije.
4. Število intervencij s strani varuha človekovih pravic.
5. Stopnja prizadevanj za izboljšanje dostopnosti, ažurnosti in preglednost informacij.

Rezultati glede kakovosti zagotavljanja izdelkov in storitev

1. Število in obdelovalni čas pritožb.
2. Število vrnjenih zadev zaradi napak oziroma potrebne ponovne obdelave (popravljanje).
3. Skladnost z objavljenimi standardi storitev (npr. pravne zahteve).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]

Sedmo merilo: Rezultati – zaposleni



Rezultati, ki jih organizacija dosega glede usposobljenosti, motivacije, zadovoljstva in delovanja zaposlenih. Merilo loči dve vrsti rezultatov v zvezi z zaposlenimi: merjenje zaznavanja zaposlenih na eni strani, ko zaposlene sprašujemo neposredno (npr. prek vprašalnikov, raziskav, fokusnih skupin, ocenjevanja, intervjujev, posvetovanj s predstavniki zaposlenih), in, po drugi strani, merjenja delovanja zaposlenih, ki ga izvaja organizacija za spremljanje in izboljševanje zadovoljstva zaposlenih in njihovih delovnih rezultatov.

Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj je organizacija dosegla za izpolnjevanje potreb in pričakovanj zaposlenih, prek rezultatov pri:

1

Podmerilo 7.1 Merjenje zaznavanja

To podmerilo ocenjuje, ali zaposleni organizacijo zaznavajo kot privlačno delovno okolje in ali so motivirani, da organizaciji dnevno dajo svoj maksimalni delovni prispevek. Za vsako organizacijo javnega sektorja je pomembno, da sistematično meri zaznavanja zaposlenih glede organizacije ter izdelkov in storitev, ki jih zagotavlja.

Primeri

Rezultati, povezani s splošnim zaznavanjem/zadovoljstvom glede

1. Splošne podobe in delovanjem organizacije (za družbo, državljane/odjemalce, druge udeležene strani).
2. Ravni vključevanja zaposlenih v organizacijo, procese odločanja, in zavedanja njenega poslanstva, vizije in vrednot.
3. Vključenosti zaposlenih v dejavnosti izboljševanja.
4. Stopnje zavedanja zaposlenih o nasprotjih interesov in pomena etičnega ravnanja.
5. Mehanizmov posvetovanja in dialoga.
6. Družbene odgovornosti organizacije.

Rezultati, povezani z zaznavanjem vodstva in sistemov upravljanja glede

1. Sposobnosti najvišjega in srednjega vodstva organizacije za vodenje (postavljanje ciljev, razporejanje virov itd.) in komuniciranje.
2. Snovanja in obvladovanja različnih procesov organizacije.

3. Razdelitve delovnih nalog in sistema vrednotenja zaposlenih.
4. Stopnje/ kakovosti prepoznavanja dosežkov posameznikov in timov.
5. Pristopa organizacije k spreminjanju in inoviranju.

Rezultati, povezani z zaznavanjem delovnih razmer

1. Delovno vzdušje (npr. reševanje konfliktov, pritožb in osebnih težav, mobing) in kultura organizacije.
2. Pristop k družbenim vprašanjem (npr. prilagodljivost delovnega časa, uravnoteženost med delom in osebnimi zadevami, varovanje zdravja).
3. Enake možnosti za vse, pošteno obravnavanje in vedenje v organizaciji.
4. Urejenost delovnega mesta in okoljskih delovnih pogojev.

Rezultati, povezani z zadovoljstvom s poklicno kariero in razvijanjem veščin glede

1. Sistematičnega razvijanja karier in kompetenc.
2. Spodbujanja in dodeljevanja pooblastil.
3. Dostopnosti in kakovosti usposabljanja in njegove povezanosti s strateškimi cilji organizacije.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]

2

Podmerilo 7.2 Merjenje delovanja

Merjenje delovanja vključuje tiste kazalnike delovanja v povezavi z zaposlenimi, ki omogočajo organizaciji, da meri dosežene rezultate glede vedenja zaposlenih, njihove delovne izvedbe, razvoja veščin, motiviranosti in stopnji vključenosti v organizacijo. Tovrstni rezultati navadno vključujejo meritve obnašanja zaposlenih, kot ga ti prikažejo v praksi (npr. bolniška odsotnost, fluktuacija, število pritožb zaposlenih, število predlogov za inoviranje, idr.).

Primeri

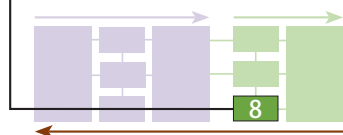
1. Kazalniki glede obnašanja zaposlenih (npr. stopnja odsotnosti z dela ali bolezni, stopnja fluktuacije kadrov, število pritožb, število dni stavke).
2. Kazalniki motivacije in vključenosti (npr. stopnje odziva na ankete med zaposlenimi, število predlogov za inovacije, sodelovanje v notranjih debatnih krožkih).
3. Kazalniki delovanja posameznikov (npr. merila storilnosti, rezultati ocenjevanja).
4. Stopnja vključenosti v dejavnosti izboljševanja.
5. Stopnje uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije.
6. Kazalniki razvijanja veščin (npr. sodelovanje in stopnje uspešnosti pri usposabljanju, stroškovna učinkovitost sredstev za usposabljanje).
7. Kazalniki glede zmožnosti zaposlenih za delo z državljani/odjemalci in za odzivanje na njihove potrebe (npr. število realiziranih ur usposabljanja glede CRM, število pritožb odjemalcev na obnašanje zaposlenih, merjenje stališč zaposlenih glede državljanov/ odjemalcev, idr.).
8. Pogostost nagrajevanja posameznikov in timov.
9. Število sporočenih primerov etičnih dilem (npr. možnega nasprotja interesov).
10. Pogostost prostovoljskega sodelovanja pri dejavnostih povezanih z družbeno odgovornostjo, ki jih promovira organizacija.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]

Osmo merilo: Rezultati – družbena odgovornost

Podmerilo 8.1
Merjenje zaznavanja

Podmerilo 8.2
Merjenje delovanja



Osrednje poslanstvo javne organizacije je vedno posvečeno zadovoljevanju določene vrste potreb in pričakovanj javnosti. Preko svojega osrednjega poslanstva pa bi javna organizacija morala privzeti odgovorno obnašanje z namenom prispevanja k trajnostnemu razvoju, v svojih ekonomskih, družbenih in okoljskih komponentah, v povezavi z lokalno, narodno in mednarodno skupnostjo. To lahko vsebuje organizacijski pristop in prispevanje h kakovosti življenja, zaščiti okolja, ohranjanju globalnih virov, enakim možnostim zaposlovanja, etičnemu vedenju, udejstvovanju v skupnosti in prispevanju lokalnemu razvoju.

Družbeno odgovorno ravnanje pretvarja stremljenja organizacije na načine, da – po eni strani – integrira družbene in okoljske vidike v obravnavo znotraj svojega procesa sprejemanja odločitev (merilo 2), in po drugi strani, da se je sposobna odzvati na vpliv svojih odločitev in dejavnosti na družbo in na okolje. Družbena odgovornost mora biti sestavni del organizacijske strategije. Strateške cilje organizacije je treba preverjati v smislu družbene odgovornosti z namenom, da se preprečijo neželene posledice.

Delovanje organizacije k skupnosti, v kateri organizacija deluje (na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni) in njen vpliv na okolje so postali ključna sestavina merjenja celotnega organizacijskega delovanja. Organizacija, ki dela na svoji družbeni odgovornosti, bo:

1. izboljšala svoj ugled in podobo pri državljanih;
2. izboljšala svoje možnosti, da privabi in zadrži zaposlene, ter da vzdruže motiviranost in pripadnost zaposlenih;
3. izboljšala svoje odnose s podjetji, drugimi javnimi organizacijami, mediji, dobavitelji, državljani/ odjemalci in s skupnostjo, v kateri deluje.

Podmerili pokrivata kvalitativne/ številčne meritve zaznav (8.1) in številčne kazalnike (8.2). Lahko so povezani s/z:

- etičnim, demokratičnim in participativnim obnašanjem organizacije,
- okoljsko trajnostjo,
- kakovostjo življenja,
- ekonomskim vplivom kot učinkom obnašanja organizacije.

Ocenjevanje

Pretehtajte, kaj je organizacija dosegla glede vpliva na družbo, z ozirom na rezultate pri ...

1

Podmerilo 8.1 Merjenje zaznavanja

Merjenje zaznavanja se osredotoča na zaznavo skupnosti glede delovanja organizacije na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Tovrstne zaznave je možno pridobiti prek različnih virov, vključno z raziskavami, poročili, tiskovnimi konferencami, nevladnimi organizacijami, organizacijami civilne družbe, neposredno povratno informacijo od udeležene strani, od sosedov, idr.

Te zaznave pokažejo na uspešnost družbenih in okoljskih strategij. Vključujejo pogled na transparentnost, vpliv na kakovost življenja in kakovost demokracije, pogled na etičnost obnašanja

pri podpori državljanom, pristop k okoljskim zadevam in doseženimi rezultati v tej zvezi, idr.

Primeri

1. Ozaveščenost širše javnosti o vplivu delovanja organizacije na kakovost življenja državljanov/ odjemalcev (npr. zdravstveno izobraževanje, podpora športnih in kulturnih dejavnosti, sodelovanje v humanitarnih operacijah, specifične dejavnosti v povezavi z ranljivimi skupinami, kulturne dejavnosti odprte za javnost, idr.).

2. Ugled organizacije (npr. kot delodajalka/ vlagateljica v lokalni/globalni družbi).
3. Zaznavanje ekonomskega vpliva na družbo na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni (npr. ustvarjanje/ privabljanje dejavnosti drobnega gospodarstva v neposredni bližini, idr.).
4. Zaznavanje pristopa k okoljskim vprašanjem (npr. ogljični odtis, upravljanje energije, zmanjšanje porabe elektrike in vode, varstvo pred hrupom in onesnaževanjem zraka, spodbujanje mobilnosti prek javnega prevoza, ravnanje z morebitnimi strupenimi odpadki).
5. Zaznavanje družbenega vpliva glede trajnosti na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni (nakupi izdelkov pravične trgovine, ponovno uporabljivi izdelki, energija iz obnovljivih virov, idr.).
6. Zaznavanje vpliva na družbo ob upoštevanju kakovosti demokratičnega sodelovanja na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni (odprte konference, posvetovanje in sprejemanje odločitev glede morebitnega vpliva organizacije na varnost, mobilnost).
7. Stališče širše javnosti o odprtosti in preglednosti, etičnem obnašanju organizacije (dosledno spoštovanje načel/ vrednot pri izvajanju javnih storitev, kot so enakost, neprekinjenost, idr.).
8. Zaznavanje vključenosti v skupnost, kjer je organizacija situirana, prek finančne ali drugačne podpore, organiziranja kulturnih in družbenih prireditev, idr.
9. Zaznavanje organizacije v medijih glede njene družbene odgovornosti.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]

2 Podmerilo 8.2 Merjenje delovanja

Merjenje delovanja se osredotoča na merila in kazalnike, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, predvidevanje in izboljševanje svojega delovanja v zvezi s svojo družbeno odgovornostjo. Uporabljena merila naj jasno pokažejo na uspešnost pristopov organizacije k okoljskim zadevam. Nanašajo se lahko na etično obnašanje, na programe in njihove rezultate glede preprečevanja zdravstvenih tveganj, pobude/ programe za izmenjavo znanja, pobude/ programe za ohranjanje virov za zmanjševanje okoljskih vplivov, idr.

Primeri

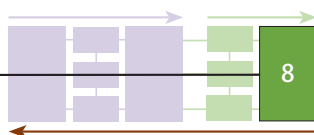
1. Dejavnosti organizacije za zaščito in ohranjanje virov (npr. poslovanje z dobavitelji, ki izkazujejo svojo družbeno odgovornost, stopnja usklajenosti z okoljskimi standardi, uporaba recikliranih materialov, uporaba okolju prijaznih prevoznih sredstev, odprava motenj, tveganj in hrupa, zmanjšanje porabe vode, elektrike, plina).
2. Kakovost odnosov z relevantnimi organi, skupinami in predstavniki skupnosti.
3. Obseg in pomen pozitivnega in negativnega medijskega pokrivanja (število člankov, vsebina).
4. Podpora socialno deprivilegiranim državljanom.
5. Podpora, kot delodajalca, vključevanju in sprejemanju etničnih manjšin in ranljivih oseb (npr. organiziranje specifičnih programov/ projektov za zaposlovanje etničnih manjšin).
6. Podpora mednarodnim razvojnim projektom in sodelovanje zaposlenih v dobroteljskih dejavnostih.
7. Podpora državljanskemu vključevanju državljanov/odjemalcev, drugih zainteresiranih strani in zaposlenih.
8. Produktivna izmenjava znanja in podatkov z drugimi (število organiziranih odprtih konferenc, število intervencij v mednarodnih in domačih občinah).
9. Programi za preprečevanje zdravstvenih tveganj in nesreč za državljane/odjemalce in zaposlene (število in vrsta programov preprečitve, pomoč v boju proti kajenju, izobraževanje za zdravo prehrano, število koristnikov in povezava s stroški in kakovostjo teh programov).
10. Rezultati merjenja družbene odgovornosti (npr. v obliki dodatne ocene, bonitete).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]

Deveto merilo: Ključni rezultati delovanja

Podmerilo 9.1
Zunanji rezultati: izhodi in učinki
na cilje

Podmerilo 9.2
Notranji rezultati: stopnja
učinkovitosti



Ključni rezultati delovanja se nanašajo na vse, kar je organizacija opredelila kot bistvene, merljive dosežke za uspeh organizacije, kratkoročno in dolgoročno. Predstavljajo politike in procese za doseganje ciljev, opredeljenih v organizacijskem poslanstvu, viziji in strateškemu načrtu. Merilo 9 se osredotoča na zmožnosti organizacije, da doseže te ključne rezultate delovanja.

Ključne rezultate delovanja lahko delimo v:

1. **Zunanje – eksterne rezultate: izhode in učinke glede na cilje,** ki se osredotočajo na povezavo s / med poslanstvom in vizijo (merilo 1), strategijo in načrtovanjem (merilo 2), procesi (merilo 5) in doseženimi rezultati za zunanje udeležene strani.
2. **Notranje – interne rezultate: raven učinkovitosti,** ki se osredotoča na povezavo med zaposlenimi (merilo 3), partnerstvi in viri (merilo 4) in procesi (merilo 5), ter doseženimi rezultati pri izgradnji organizacije v smeri odličnosti.

Ocenjevanje



Pretehtajte rezultate, ki jih je organizacija dosegla v povezavi z:

1

Podmerilo 9.1

Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje

Zunanji rezultati so merilo uspešnosti strategije organizacije v smislu njene usposobljenosti, da zadovolji pričakovanja zunanjih udeležениh strani, in v skladu s poslanstvom in vizijo organizacije. Vsaka organizacija javnega sektorja bi morala oceniti, do katere stopnje so doseženi cilji njenih ključnih dejavnosti, kot so opredeljeni v strateškem načrtu ter v smislu izhodov – storitev in izdelkov – in učinkov – vplivov organizacijske temeljne dejavnosti na zunanje udeležene strani, z namenom, da bo lahko uspešno izboljševala svoje delovanje.

Primeri

1. Neposredni rezultati (output) v zvezi z zagotavljanjem storitev ali proizvodov (obseg in kakovost).

2. Rezultati kot učinki (outcome; učinki zagotovljenih neposrednih storitev/ izdelkov v družbi, in na neposredne koristnike).
3. Stopnja kakovosti izvedenih storitev/ izdelkov glede na standarde in regulativo.
4. Stopnja realizacije dogovorov med organi in organizacijo.
5. Rezultati kontrol in revizij glede neposrednih rezultatov in učinkov.
6. Rezultati primerjav in primerjalnih analiz glede neposrednih rezultatov in učinkov.
7. Rezultati inoviranja storitev/ izdelkov na izboljševanje učinkov.

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]

2

Podmerilo 9.2

Notranji rezultati: stopnja učinkovitosti

Notranji rezultati so povezani z učinkovitostjo in uspešnostjo notranjih procesov ter ekonomskih ukrepov glede delovanja organizacije. Nanašajo se na njeno upravljanje procesov (npr. produktivnost, stroškovna učinkovitost ali neučinkovitost), finančne rezultate (uspešna in učinkovita raba finančnih virov, skladnost s proračunom), uspešno rabo virov (partnerstva, informacije, tehnologija, idr.), sposobnost, da v organizacijo vključuje udeležene strani, ter rezultate notranjih inšpekcij in pregledov.

Primeri

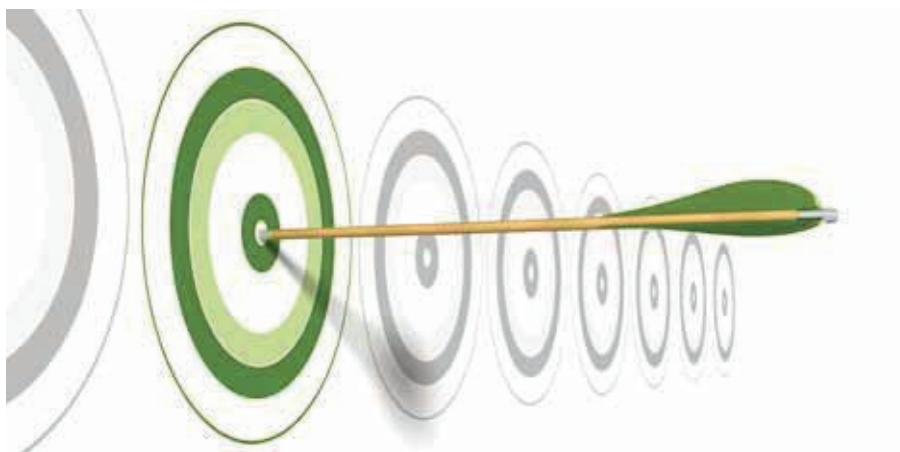
1. Odzivanje vodij na rezultate in ugotovitve merjenj, vključno z upravljanjem tveganja.
2. Učinkovitost organizacije pri obvladovanju razpoložljivih virov, vključno s HRM, upravljanjem znanja in opreme, na optimalen način (input vs. output).
3. Rezultati izboljševanja delovanja in inoviranja izdelkov in storitev.
4. Rezultati primerjav in primerjalnih analiz.

2

Podmerilo 9.2
Notranji rezultati: stopnja učinkovitosti

5. Uspešnost partnerstev (npr. stopnja realizacije partnerskih sporazumov, skupnih dejavnosti).
6. Dodana vrednost uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije k zvišanju učinkovitosti, zmanjšanju administrativnih ovir, izboljšanju kakovosti zagotavljanja storitev (npr. nižji stroški, manj birokracije, sodelovanje z drugimi izvajalci, interoperabilnost, prihranek časa).
7. Rezultati meritev s strani kontrol in revizij delovanja organizacije.
8. Rezultati sodelovanja v tekmovanjih, nagrajevanju kakovosti, certificiranju sistema kakovosti.
9. Doseganje proračunskih in finančnih ciljev.
10. Rezultati kontrol in revizij finančnega poslovanja.
11. Stroškovna učinkovitost (doseganje rezultatov ob najnižjih možnih stroških).

[Ocenite po ocenjevalni lestvici za rezultate.]



Točkovalne in ocenjevalne lestvice CAF



Zakaj točkovanje?

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

1. Zagotavljanje informacij in označevanje smeri, v katero naj potekajo dejavnosti za izboljševanje.
2. Merjenje vašega napredka, če izvajate ocenjevanje po modelu CAF redno vsako leto ali vsaki dve leti, kar v skladu s številnimi pristopi kakovosti velja za dobro prakso.
3. Ugotavljanje dobrih praks, ki jih nakazuje veliko število točk za dejavnike in rezultate. Veliko število točk pri rezultatih je ponavadi znak obstoja dobrih praks na področju dejavnikov.
4. Pomagati najti učinkovite partnerje, od katerih se lahko učimo (primerjava z drugimi – kako primerjamo ter primerjalno učenje – kaj se drug od drugega naučimo).

Vendar je treba glede primerjalnega učenja opozoriti, da ima primerjanje točk, dobljenih po modelu CAF, omejeno vrednost in je tvegano, zlasti če se izvaja brez izkušenih zunanjih ocenjevalcev, ki so usposobljeni za ovrednotenje točk na enoten način v različnih javnih organizacijah. Glavni cilj primerjalnega učenja je primerjava različnih načinov obvladovanja dejavnikov in doseganja rezultatov. Točke, kadar so validirane, lahko dejansko predstavljajo izhodišče za to, primerjalno učenje pa na tak način prispeva k izboljševanju.

Kako točkovati?

CAF omogoča dva načina točkovanja: temelj obeh je krog PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj). »Enostavno« točkovanje podaja celotno ovrednotenje vsakega podmerila prek navedbe, v katerem koraku kroga PDCA se posamezno podmerilo nahaja.

»Podrobno« točkovanje po modelu CAF je primerno za organizacije, ki si želijo bolj podrobno proučiti analizo podmeril. Omogoča hkratno točkovanje – za vsako podmerilo – vseh faz kroga PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj).

1. Enostavno točkovanje po modelu CAF

Ta zbirni način točkovanja pomaga organizaciji, da se bolje seznani s krogom PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj) in jo bolj pozitivno usmeri k pristopu h kakovosti.

V ocenjevalni lestvici za dejavnike je faza PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj) umestna samo, kadar so dejavnosti primerjalnega učenja del kroga nenehnega izboljševanja.

Ocenjevalna lestvica za rezultate razlikuje med trendom rezultatov in doseganjem ciljev.

2. Podrobno točkovanje po modelu CAF

Podrobno točkovanje je hkrati točkovanje, ki je bližje realnosti, ko npr. številne javne organizacije izvajajo dejavnosti (Izvedi), vendar včasih brez zadostnega načrtovanja (Načrtuj).

- V lestvici za dejavnike je večji poudarek na krogu PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj) in je razvoj lahko predstavljen kot spirala, kjer lahko na vsakem obratu kroga pride do izboljševanja v vsaki fazi Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj.
- Dejavnosti primerjalnega učenja se ponavadi upoštevajo na najvišji ravni od vseh faz.
- Ta način točkovanja prinaša več informacij o področjih, kjer so izboljšave najbolj potrebne.
- Lestvica za rezultate vam pokaže, če morate pospešiti trend ali se osredotočiti na doseg ciljev.

Ocenjevalne lestvice:

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

- Izberite raven, ki ste jo dosegli na področju načrtovanja, izvedbe, preverjanja ali ukrepanja. Ta način točkovanja je zbiran, izpolniti morate fazo (npr. preveri) preden greste na naslednjo fazo (npr. ukrepaj).
- Dodelite točke med 0 in 100 glede na raven, ki ste jo dosegli znotraj te faze. Lestvica do 100 vam omogoča specifikirati stopnjo razširjenosti in izvajanja pristopa.

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

- Podelite od 0 do 100 točk za vsako podmerilo na lestvici, razdeljeni na 6 ravni.
- Za vsako raven lahko upoštevate ali trend ali izpolnitev cilja ali oboje.

Ocenjevalne lestvice:

Podrobno točkovanje

LESTVICA ZA DEJAVNIKE – 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 udeleženih strani. 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	Opremljeni 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 za vsako podmerilo:

- Preberite definicijo vsake faze (Načrtuj, Izvedi, Preveri in Ukrepaj);
- Poiščite dokaze o prednostih in slabostih in v ustrezno polje vnesite globalno oceno za vsako fazo posebej. Ta ocena je lahko ponazorjena z nekaj primeri ali dokazi, zato da samo ocenjevanje ni preveč zapleteno. Vendar pa lahko tisti, ki se želijo poglobiti, navedejo vse primere ali dokaze v različna polja štirih faz in izračunajo povprečje za vsako fazo posebej.

LESTVICA ZA REZULTATE – 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 3 leta in cilje, dosežene v zadnjem letu.
- Trendu dodelite od 0 do 100 točk na lestvici, razdeljeni na 6 ravni.
- Za izpolnitev ciljev lanskega leta dodelite od 0 do 100 točk na lestvici, razdeljeni na 6 ravni.

Primeri:

Podrobno točkovanje

1

Podmerilo 1.1
Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

PRIMER: LESTVICA ZA DEJAVNIKE – PODROBNO TOČKOVANJE – PODMERILO 1.1								
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 udeleženi strani. Načrtovanje se redno uporablja v vseh pomembnejših delih organizacije.			1b				
	Točke			50				50
IZVEDI	Izvajanje se redno upravlja z opredeljenimi procesi in odgovornostmi in se širi v pomembnejših delih organizacije.			1a				
	Točke			40				40
PREVERI	Opredeljeni procesi se spremljajo z ustreznimi kazalniki in se pregledujejo v pomembnejših delih organizacije.					1c		
	Točke					85		85
UKREPAJ	Po rezultatih preverjanja se redno izvedejo korektivni ukrepi in izboljšave v pomembnejših delih organizacije.	1d						
	Točke	5						5

Sinteza dokazov, ki se pojavijo pri samoocenjevanju (izhodišča za načrtovanje izboljšav in temelji za točkovanje).

1. a Vizija in poslanstvo uprave je bilo izdelano pred tremi leti. To je zahteval generalni direktor in v razpravo so bili vključeni vsi neposredno predpostavljeni vodje. Vsem zaposlenim je bila razdeljena elegantna barvna tiskovina z navedbo vizije in poslanstva.

1. b Do zdaj ni bilo še nič storjeno na področju izjave o vrednotah in kodeksa ravnanja. Vodja kadrovske službe je v ta namen zasnoval projekt. Srednje vodstvo bo povabljen na seminar, kjer bodo udeleženci skupno obravnavali vrednote organizacije. Vrednote se bodo nato izkristalizirale v ravnanja in stališča ob različnih težavnih situacijah.

1. c Do zdaj zaposleni, državljani/odjemalci in druge udeležene strani še niso bili vključeni v procese opredelitve vizije in poslanstva. Vendar se je zavedanje o pomembnosti takšne vključitve pred dvema letoma okrepilo, ko so nekateri vodje naše uprave sodelovali na seminarju o celovitem obvladovanju kakovosti (seminar TQM), zlasti tistemu, ki je bil posvečen modelu CAF. Takrat je bila sprejeta odločitev, da se naredijo notranje in zunanje raziskave, da bi se zbralo stališča zaposlenih in državljanov. Rezultati so pokazali, da so srednji vodilni delavci in zaposleni šteli vizijo in poslanstvo za »idejni« izjavi, ki sta popolnoma nepovezani z realnostjo ter menili, da cilji pogosto niso videti uglaseni s takšnimi izjavama. Kar zadeva odjemalce, so raziskave pokazale, da je potrebna uskladitev stališč vodstva s stališči odjemalcev. Sestanki z vodji in zaposlenimi ter predstavniki državljanov so načrtovani in bodo potekali kmalu. Sprejeta je bila tudi odločitev, da se opravijo raziskave o zapo-

slenih in odjemalcih vsako leto. Načrtovano je tudi široko samoocenjevanje uprave.

1. d Zgoraj navedene raziskave naj bi zagotavljale, da se bosta v prihodnosti izjavi o viziji in poslanstvu redno preverjali in posodabljali, ob upoštevanju potreb in pričakovanj odjemalcev in udeleženi strani ter da se bo povečala vključenost zaposlenega kakor tudi komuniciranje znotraj organizacije.

Zgornje ugotovitve so bile umeščene v matriko za dejavnike, da bi bile v pomoč pri izdelavi celovitega točkovanja za podmerilo; bodite pozorni, da to ne pomeni nujnega dodeljevanja točk posameznim primerom; prazna polja v matriki se uporabljajo kot beležke, da se ocena iz evidenc, zbranih v postopku ocenjevanja podmeril, prenese na celovito točkovanje, in za usmerjanje razprave na usklajevalnem sestanku.

1 Podmerilo 9.1 Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje

LESTVICA ZA REZULTATE – 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			45			
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				65		

Sinteza dokazov, ki se pojavijo pri samoocenjevanju (izhodišča za načrtovanje izboljšav in temelj za točkovanje)

V pripravah za strateško srečanje v začetku novega delovnega leta je bilo pripravljeno poročilo za upravo glede ključnih rezultatov delovanja v lanskem

letu, zato da bi optimizirali strateško načrtovanje za naslednje leto. Ugotovitve poročila so bile jasne: cilji delovanja so bili izpolnjeni več kot 50-odstotno in v primerjavi z lanskim letom je bil ugotovljen 10-odstotni napredek. Vrednotenje teh ugotovitev je bilo daleč od soglasnega in je sprožilo intenzivne razprave med člani uprave.

Smernice za izboljševanje organizacij z uporabo CAF

Prva faza Zagon procesa CAF

Prvi korak:
Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje

Drugi korak:
Sporočajte o projektu samoocenjevanja

Druga faza Proces samoocenjevanja

Tretji korak:
Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin

Četrti korak:
Organizirajte usposabljanja

Peti korak:
Lotite se samoocenjevanja

Šesti korak:
Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja

Tretja faza Načrt izboljšav/ prednostno razvrščanje

Sedmi korak:
Naredite osnutek načrta izboljšav

Osmi korak:
Sporočajte načrt izboljšav

Deveti korak:
Izvajajte načrt izboljšav

Deseti korak:
Načrtujte naslednje samoocenjevanje



Proces stalnega izboljševanja se lahko oblikuje in izvaja na številne načine. Velikost organizacije, kultura in predhodne izkušnje z orodji celovitega obvladovanja kakovosti so nekateri od parametrov, ki pomagajo opredeliti, kateri bo najustreznejši način za zagon procesa celovitega obvladovanja kakovosti.

V tem poglavju smo opredelili proces stalnega izboljševanja v 10 korakih, ki lahko ustreza večini organizacij.

Pomembno je poudariti, da usmeritev, dana tukaj, temelji 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, kot pa natančen priročnik za proces.

Po izvedbi procesa uporabe CAF in zagona ukrepov izboljšav se lahko uporabniki CAF prijavijo za postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF EPI. Uporaba CAF v organizaciji ima ključno vlogo pri postopku zagotavljanja zunanje informacije. Uporabnikom CAF, ki želijo bolj podroben vpogled v korake procesa CAF in v elemente, ki so predmet ocenjevanja v okviru postopka CAF EPI, priporočamo, da preberejo publikacijo CAF EPI – Zunanja povratna informacija v skupnem ocenjevalnem okviru za organizacije v javnem sektorju CAF.

Prva faza: Zagon procesa CAF

1

Prvi korak: **ODLOČITE SE, KAKO ORGANIZIRATI IN** **NAČRTOVATI SAMOOCENJEVANJE**

Visoka raven zavezanosti in skupno skrbništvo višjega vodstva in ljudi v organizaciji sta najodločilnejša elementa pri zagotavljanju uspeha procesa samoocenjevanja.

Da bi dosegli zavezanost in skrbništvo, izkušnje številnih organizacij kažejo, da je nujna jasna odločitev vodstva po temeljitem procesu posvetovanja z udeleženiimi stranmi organizacije. Ta odločitev bi morala jasno kazati voljo vodstva, da je dejavno udeleženo v procesu, s priznanjem 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 možnih koristi samoocenjevanja po modelu CAF in informacije o zgradbi modela ter procesu samoocenjevanja so nujni elementi pri zagotavljanju podlag vodstvu za odločanje. Zelo je pomembno, da so od začetka vsi vodje prepričani o teh koristih.

Raziskava 2011 – Razlogi za uporabo CAF

Najpomembnejši razlogi so vsi notranji dejavniki. Najpomembnejši vzroki so opredelitev prednosti in področij za izboljšanje; najmanj pomemben dejavnik so finančni pritiski. To pa so natančno iste ugotovitve kot v raziskavi leta 2005. Organizacije želijo uporabiti CAF najprej zaradi sebe in za izboljšanje svoje organizacije – kar je tudi dejanski namen orodja za samoocenjevanje.

V tej fazi je izrednega pomena, da ena ali več oseb v organizaciji prevzamejo odgovornost za zagotavljanje teh osnovnih načel. Dobra ideja je, da navežete stik z organizacijo, odgovorno za širjenje modela CAF – v Sloveniji je to ministrstvo pristojno za javno upravo, da vam predstavijo model CAF ali da pridobite več informacij od drugih organizacij, ki so model že uporabljale in so pripravljene deliti svoje izkušnje.

Da bi zaposleni v organizaciji podpirali proces samoocenjevanja je pomembno, da se posvetovanja opravijo, preden se sprejme končna odločitev o izvedbi samoocenjevanja. Poleg splošnih koristi izvedbe samoocenjevanja izkušnje kažejo, da številni zaposleni ugotovijo, da je CAF odlična priložnost za pridobitev večjega vpogleda v njihovo organizacijo in želijo biti dejavno vključeni v njen razvoj.

Za nekatere organizacije je mogoče ustrezno, da pridobijo potrditev ali odobritev od zunanjih udeleženiimi strani, preden se odločijo za izvedbo samoocenjevanja. To bi bilo lahko v primeru politikov ali višjih vodstvenih delavcev organizacij na višji ravni, ki so tradicionalno tesno vključeni v sprejemanje odločitev vodstva. Pri tem igrajo svojo vlogo tudi ključne zunanje udeležene strani, zlasti pri zbiranju podatkov in obdelavi informacij, imajo pa tudi same lahko korist od sprememb na nekaterih področjih za izboljšave, ki jih je mogoče prepoznati.

Začetno načrtovanje samoocenjevanja

Po tem, ko je sprejeta odločitev za izvedbo samoocenjevanja, se proces načrtovanja lahko začne. Eden od prvih elementov, ki bi bil pri tem lahko vključen v odločitev vodstva, je opredelitev obsega in pristopa 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, vendar morajo, če hočejo, da bo ocena vseh meril in podmeril nekaj pomenila, biti dovolj samostojni, da se lahko prištevajo med večinoma samostojne organizacije z ustreznim poslanstvom in pomembno odgovornostjo za procese v zvezi s kadrovskimi viri in financami. V takšnih primerih bi bilo treba oceniti ustrezne odnose dobavitelj/odjemalec, kakor tudi odnose med izbrano organizacijsko enoto in preostalim delom organizacije.

Priporoča se, da se v odločitev vodstva vključi tudi izbira, katero ocenjevalno lestvico uporabiti. Ponujena sta dva načina ocenjevanja. Organizacija naj bi ga izbrala glede na čas, ki je na voljo za točkovanje, in glede na njeno raven izkušenj in zrelosti. Zelo pomemben ukrep, ki ga mora v tej fazi sprejeti vodstvo, je imenovanje projektnega vodje za proces samoocenjevanja.

njevanja. Naloge, ki jih ponavadi opravlja projektni vodja, vključujejo:

- Podrobno načrtovanje projekta, vključno s procesom komuniciranja.
- Komuniciranje in posvetovanje glede projekta z vsemi udeleženi stranmi.
- Organizacija usposabljanja samoocenjevalne skupine.
- Zbiranje podpirne 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. Oseba mora dobro poznati lastno organizacijo, poznati mora model CAF in imeti tudi znanje o tem, kako omogočiti proces samoocenjevanja. Imenovanje pravega projektnega vodje, ki ima takšno znanje in zaupanje višjega vodstva ter ljudi znotraj organizacije, je ena ključnih vodstvenih odločitev, ki lahko vplivajo na kakovost in izid samoocenjevanja. Ustrezno usposabljanje za vodenje projektov je na voljo na nacionalni in evropski ravni.

Za nekatere organizacije so izrazi in primeri, ki jih uporablja model CAF, neznani in preveč oddaljeni od njihove vsakodnevne prakse, da bi jih neposredno uporabljali. Če to pri seznaitvi z modelom ni zgodaj razrešeno, lahko to pozneje postane ovira pri procesu samoocenjevanja. Kar se v takšnih primerih poleg v nadaljevanju opisanega usposabljanja lahko stori, je, da se 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. To lahko ugotovite pri organizaciji, ki je v vaši državi odgovorna za širjenje modela CAF, ali v Centru za vire CAF pri inštitutu EIPA.



2

Drugi korak: SPOROČAJTE O PROJEKTU SAMOOCENJEVANJA

Zelo pomembna dejavnost načrtovanja, potem ko je bil definiran projektni pristop, je priprava načrta komuniciranja. Ta načrt vključuje obveščanje vseh udeleženi strani s posebnim poudarkom na srednjih vodilnih delavcih in zaposlenih organizacije.

Komuniciranje je osrednje področje pri vseh projektih upravljanja, zlasti še ko organizacija izvaja samoocenjevanje. Če obveščanje glede namena in dejavnosti samoocenjevanja ni jasno in ustrezno, je verjetno, da bo prizadevanje za samoocenjevanje razumljeno kot »še en projekt več« ali »neka vaja vodstva«. V primeru nenaklonjenosti srednjih vodilnih delavcev ali drugih zaposlenih k polni zavezanoosti ali vključenosti je tveganje, da se zgornje predpostavke uresničijo, popolno.

Povratno informiranje uporabnikov CAF – Pomen komuniciranja za ustvarjanje lastništva in pripadnosti na strani zaposlenih je navedno podcenjen

Pomemben sklep iz raziskav uporabnikov CAF je, da ti ugotavljajo, da v splošnem niso dovolj visoko prednostno razvrstili komuniciranja z zaposlenimi v času procesa samoocenjevanja. Izkušnje kažejo, da je ena glavnih potencialnih koristi uporabe CAF zvišanje ravni zavedanja in komuniciranja v organizaciji. To pa je mogoče doseči le, če so vodstvo in posamezniki, ki so zadolženi za proces samoocenjevanja, dejavni že v začetni fazi komuniciranja ter vključevanja zaposlenih in srednjega vodstva organizacije glede namena in potencialnih koristi samoocenjevanja.

Pomemben rezultat zgodnjega komuniciranja je zanimanje nekaterih zaposlenih in vodilnih za neposredno vključevanje v samoocenjevalno skupino. V idealnem primeru naj bi se vključevanje doseglo z osebno motivacijo. Motivacija naj bi bila temeljni element, ki povezuje ljudi s celotnim procesom samoocenjevanja. Ljudje naj bi imeli popolnoma jasno stališče glede namena samoocenjevalnega postopka CAF, in sicer izboljševanje celotnega delovanja organizacije. Glede postopka samoocenjevanja po modelu CAF naj bi bila politika komuniciranja osredotočena na to, da so na koncu vse udeležene strani, zaposleni in državljani/odjemalci zmagovalci.

Tako je jasno in razumljivo komuniciranje z vsemi udeleženi stranmi med projektom ključno za zagotovitev uspešnega postopka in nadaljnega spremljanja dejavnosti. Projektni vodja naj bi skupaj z najvišjim vodstvom organizacije okrepil to politiko z osredotočenjem na to:

1. kaj lahko samoocenjevanje spremeni;
2. zakaj je samoocenjevanje prednostna naloga;
3. kako je povezano s strateškim načrtovanjem organizacije;

4. 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 bi bil diferenciran in naj bi upošteval naslednje elemente: ciljna skupina, sporočilo, medij, pošiljatelj, pogostnost in orodja.

Druga faza: Proces samoocenjevanja



3

Tretji korak: **SESTAVITE ENO ALI VEČ** **SAMOOCENJEVALNIH SKUPIN**

Samoocenjevalna skupina naj bi predstavljala organizacijo kolikor je to najbolj mogoče. Običajno so vključeni ljudje iz različnih sektorjev, z različnimi funkcijami in izkušnjami ter z različnih ravni znotraj organizacije. Cilj je oblikovati kar se da učinkovito skupino, ter sočasno skupino, ki je sposobna nuditi najbolj točno in podrobno notranjo sliko organizacije.

Izkušnje uporabnikov modela CAF kažejo, da so skupine sestavljene iz 5 do 20 udeležencev. Vendar se za zagotovitev uspešnega in relativno neformalnega načina delovanja daje na splošno prednost skupinam s približno 10 udeleženci.

Če je organizacija zelo velika in kompleksna, bi bilo mogoče primerno, da se sestavi več samoocenjevalnih skupin. V tem primeru je ključnega pomena, da je v zasnovi projekta upoštevano, kako in kdaj bo potekala ustrezna koordinacija skupin.

Udeležence naj bi izbrali bolj na podlagi njihovega poznavanja organizacije in njihovih osebnih veščin (npr. analitičnih in komunikacijskih veščin) kot pa samo na podlagi strokovnih znanj. Lahko so izbrani

na prostovoljni osnovi, vendar projektni vodja in vodstvo ostanejo odgovorni za kakovost, raznolikost in verodostojnost samoocenjevalne skupine.

Projektni vodja skupine je lahko tudi predsedujoči, saj to prispeva h kontinuiteti 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 in 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 zastavljeno vprašanje je, ali naj bodo višje vodstvo vključeno v samoocenjevalno skupino. 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 vodstvo prevzelo skrbništvo nad izvajanjem prepoznanih izboljševalnih ukrepov. S tem se poveča tudi raznolikost/zastopanost skupine. Če pa ni verjetno, da bi kultura organizacije to podpirala, je lahko kakovost samoocenjevanja ogrožena, če se eden ali več članov skupine počuti zavrtega in nemočnega, da bi prispeval ali svobodno govoril.

4

**Četrti korak:
ORGANIZIRAJTE USPOSABLJANJA****Obveščanje in usposabljanje vodstva**

Koristno bi bilo, če bi se najvišje vodstvo, srednje vodstvo in druge udeležene strani prostovoljno vključevali v usposabljanje za samoocenjevanje, da bi se razširilo splošno znanje in razumevanje načel TQM, posebno pa še samoocenjevanja po modelu CAF.

Obveščanje in usposabljanje samoocenjevalne skupine

Skupini naj se predstavi samoocenjevalni model CAF in razložijo cilji in narava samoocenjevanja. Če je bil projektni vodja usposobljen pred to fazo, je zelo primerno, da ta oseba igra vodilno vlogo pri usposabljanju. Poleg teoretičnih razlag naj usposabljanje vključuje tudi praktične vaje za širitev obzorja udeležencev glede načel celovite kakovosti ter tudi glede izkušenj pri doseganju soglasja, ker večina članov mogoče ni seznanjena s temi načeli in vedenjem.

Center za vire CAF pri inštitutu EIPA vsako leto organizira ustrezno usposabljanje; na ministrstvu pristojnem za javno upravo 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 izmed meril za dejavnike in eno izmed 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 in kako točkovati.

Druga pomembna učna ura, ki bo pozneje – med fazo uskladitve – prihranila čas, je pridobivanje skupne predstave o ključnih udeleženih straneh organizacije, tistih, ki jih bodo njene dejavnosti najbolj zanimala: odjemalci/državljan, politikih, dobavitelj, partnerjih, menedžerjih in zaposlenih. Jasno morajo biti opredeljene tudi najpomembnejše storitve in proizvodi, ki jih te udeležene strani zagotavljajo ali prejema, in ključni procesi za njihovo zagotavljanje.

5

**Peti korak:
LOTITE SE SAMOOCENJEVANJA****Lotimo se posameznih ocenjevanj**

Vsakega člana samoocenjevalne skupine zaprosimo, da z uporabo ustreznih dokumentov in informacij,



ki jih zagotovi projektni vodja, za vsako podmerilo posebej poda točno oceno organizacije. 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 bolj natančno označijo, da bo lažje prepoznati predloge za poznejše ukrepanje. Nato naj 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. Na pripravi za usklajevalni sestanek lahko tudi uskladi ugotovitve članov.

Kako doseči soglasje v skupini?

Po 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, ker je zelo pomembno razumeti, zakaj obstajajo razlike glede prednosti in področij za izboljšanje ter 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 naslednjo štiristopenjsko metodo:

1. vsak posameznik predloži vse dokaze o prepoznanih prednostih in področjih za izboljšanje za vsako podmerilo posebej;
2. doseganje soglasja glede prednosti in področij za izboljšanje. To se ponavlja doseže potem, ko se preuči 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. zbere pomembne informacije, uskladi posamezne ocene), lahko omogoči nemoten potek sestanka in pomemben prihranek časa.

Povratno informiranje uporabnikov CAF – Dodana vrednost razprave

Večina uporabnikov je po razpravi dosegla soglasje. Samo razpravo pogosto vidimo kot dejansko dodano vrednost samoocenjevanja: ko je doseženo soglasje, je končni rezultat veliko več kot samo vsota mnenj posameznikov. Odraža skupno vizijo reprezentativne skupine ter na ta način korigira in gre prek subjektivnih individualnih mnenj. Pojasnjevanje dokazov ter izražanje ozadja različnih pogledov glede prednosti in slabosti pogosto smatramo celo bolj pomembno kot dodeljene točke.

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 izčrpen in niti ni nujno, da ustreza vsem možnim primerom, ustreza naj le tistim, ki so pomembni za organizacijo. Skupina lahko poišče kakršne koli dodatne primere, za katere misli, da so pomembni za organizacijo.

Vloga primerov je, da bolj podrobno pojasnijo vsebino podmeril, zato da:

- raziščejo, kako uprava izpolnjuje zahteve, izražene v podmerilu,
- pomagajo pri prepoznavanju dokazov in
- so znak dobre prakse na določenem področju.

Kako točkovati

Model CAF omogoča dva načina točkovanja: enostavni pristop in podrobni pristop. Oba sistema točkovanja sta v tej brošuri podrobno razložena. Uporaba enostavnega sistema točkovanja se priporoča, če organizacija ni seznanjena s samoocenjevanjem in/ali nima izkušenj s tehnikami celovitega obvladovanja kakovosti.

Trajanje samoocenjevanja

Če na podlagi izvedenih raziskav primerjamo dejansko stanje z željami se zdi, da so dva ali trije dnevi premalo, da bi opravili zanesljivo samoocenjevanje, medtem ko je deset ali več dni preveč. Težko je predlagati idealen urnik za samoocenjevanje po modelu

CAF, ker obstaja preveč spremenljivk, kot so cilji vodstva, čas, sredstva ter strokovno znanje in izkušnje, ki so na voljo, razpoložljivost podatkov, čas udeleženih strani in politični pritiski. V večini organizacij je normativ trajanja do pet dni. To vključuje posamično ocenjevanje in enega ali več usklajevalnih sestankov.

Velika večina organizacij je celoten proces CAF končala v treh mesecih, vključno s pripravami, samoocenjevanjem, izdelavo ugotovitev 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 vključenih strani. Poleg tega se lahko stanje v času med začetkom in koncem samoocenjevalnega procesa spremeni, in ocenjevanje in točkovanje ne bi bila več točna. To je zelo verjetno, ker je izboljševanje organizacije, ki uporablja model CAF, dinamičen proces nenehnega izboljševanja in je zato posodabljanje podatkov in informacij del tega procesa.



6

Šesti korak: SESTAVITE POROČILO Z OPISOM REZULTATOV SAMOOCENJEVANJA

Tipično poročilo o samoocenjevanju naj bi se zgledovalo po zgradbi modela CAF (kot je prikazana v shemi A) in naj bi bilo sestavljeno vsaj iz naslednjih elementov:

- prednosti in področja za izboljšanje za vsako podmerilo, podprto z ustreznimi dokazi,
- točke, utemeljene z ocenjevalno lestvico,
- ideje 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, to ne bi smel biti problem. Višje vodstvo naj bi ponovno potrdilo tudi svojo zavezanost za izvajanje ukrepov izboljšanja. Na tej stopnji je tudi bistvenega pomena, da se glavni rezultati sporočijo zaposlenim v organizaciji in drugim udeleženim stranem, ki so sodelovale v procesu samoocenjevanja.

Tretja faza: Načrt izboljšav/prednostno razvrščanje

7

Sedmi korak: **NAREDITE OSNUTEK** **NAČRTA IZBOLJŠAV**

Povratno informiranje uporabnikov CAF – Pomanjkanje meritev

Med prvo uporabo modela CAF so številne organizacije naletale na težave. Pomanjkanje meritev je bil očitno glavni problem v številnih javnih organizacijah, ki so prvič opravljale samoocenjevanje, kar je pogosto imelo za posledico vzpostavitev sistemov merjenja kot prvi ukrep izboljšanja.

Da se izpolni namen uporabe modela CAF, naj bi proces samoocenjevanja segal preko samoocenjevalnega poročila. Vodil naj bi neposredno do poročila o ukrepih za izboljšanje delovanja organizacije.

Ta načrt ukrepov – akcijski načrt je eden od glavnih ciljev samoocenjevanja po modelu CAF ter pomeni tudi vhod izredno pomembnih informacij v sistem strateškega načrtovanja programov organizacije. Organizacija mora izdelati integrirani načrt, da lahko kot celota posodobi svoje delovanje. Temeljna logika poročila je zlasti v tem, da:

1. je integrirano, sistematično načrtovanje dejavnosti za celoten razpon funkcionalnosti in operativnosti organizacije,
2. nastane kot rezultat poročila o samoocenjevanju, torej temelji na dokazih in podatkih, ki jih je predložila organizacija sama in – kar je posebno pomembno – z vidika zaposlenih v organizaciji,
3. gradi na prednostih, obravnava slabosti organizacije in se na vsako od njih odziva z ustreznimi ukrepi za izboljšanje.

Prednostno razvrstite področja za izboljšanje

Pri pripravi načrta izboljševanja se lahko vodstvo odloči za uporabo strukturiranega pristopa z vprašanjem:

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

Proces za izdelavo načrta izboljševanja bi bil lahko zgrajen takole: vodstvo po posvetovanju z ustreznimi udeleženiimi stranmi:

1. iz poročila o samoocenjevanju zbere predloge za izboljšanje in jih razporedi po skupnih temah;
2. analizira področja za izboljšanje in dane predloge, nato pa oblikuje ukrepe za izboljšanje z upoštevanjem strateških ciljev organizacije;
3. določi prednostne ukrepe izboljšanja ob uporabi dogovorjenih meril, tako da se lahko izračuna njihov vpliv (nizek, srednji, visok) na področjih za izboljšanje, kot na primer:
 - strateška teža ukrepa (kombinacija vpliva na udeležene strani, vpliva na rezultate organizacije, notranje/zunanje prepoznavnosti);
 - enostavnost oziroma težavnost izvajanja ukrepov (proučitev resnosti težave, potrebna sredstva in hitrost realizacije);
4. dodeli skrbništvo za vsak ukrep ter izdela terminski načrt in roke ter določi potrebne vire (glej shemo B).

Koristno bi bilo povezati potekajoče ukrepe izboljšanja z zgradbo modela CAF, da se ohrani jasek pregled.

Eden od načinov prednostnega razvrščanja je, da se kombinira(-jo):

1. raven točkovanja za merilo ali podmerilo, ki daje vpogled v delovanje organizacije na vseh področjih,
2. ključni strateški cilji.

Priporočila

Čeprav je znano, da je samoocenjevanje po modelu CAF šele začetek dolgoročne strategije izboljševanja, pa ocenjevanje neizogibno osvetli nekaj področij, ki jih je mogoče hitro in enostavno začeti reševati. Ukrepanje na takih področjih bo pomagalo pri verodostojnosti programa izboljševanja in predstavlja takojšnjo povrnitev vlaganja v čas in usposabljanje ter tudi zagotavlja spodbudo za nadaljevanje – uspeh prinaša nov uspeh.

Priporočljivo je v dejavnosti izboljševanja vključiti ljudi, ki so izvedli samoocenjevanje. To je običajno zanje osebno nagrajujoče in jim dvigne zaupanje in moralo. Lahko postanejo tudi ambasadorji nadaljnjih pobud za izboljšave.

Člani samoocenjevalnih skupin

Člani samoocenjevalne skupine so v proces vložili veliko svoje energije, zelo pogosto poleg svojega običajnega dnevnega dela. Zelo pogosto začnejo delo v samoocenjevalni skupini z nezaupanjem glede koristnosti naloge, vključenosti vodstva, tveganja zaradi odkritosti in poštenosti itd. Čez čas, ko vidijo, da se zadeva jemlje resno, se dvigne motivacija in je celo nekaj navdušenja ter na koncu v celoti prevzamejo skrbništvo nad rezultati. Lahko celo postanejo najbolj motivirani kandidati za time za izboljševanje in jih je treba obravnavati v skladu z njihovo vlogo.

V najboljšem primeru naj bi bil načrt ukrepanja, ki izhaja iz samoocenjevanja, vgrajen v proces strateškega načrtovanja organizacije in naj bi postal del celovitega upravljanja organizacije.

8

Osmi korak: SPOROČAJTE NAČRT 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 dala na voljo poročilo o samoocenjevanju ali ne, vendar pa obstaja dobra praksa, po kateri se celotno osebje obvesti o rezultatih samoocenjevanja, tj. o glavnih ugotovitvah samoocenjevanja na področjih, kjer so ukrepi najbolj potrebni in so načrtovane izboljšave, sicer se lahko zgodi, da bo priložnost za ustvarjanje ustreznih pogojev za spremembe in izboljšave izgubljena.

V vsakem sporočilu o rezultatih je dobra praksa vedno takšna, da se izpostavijo tiste stvari, ki jih organizacija počne dobro, in načini, kako jih namerava izboljšati. Obstajajo številni primeri organizacij, ki imajo svoje prednosti za samoumevne in včasih pozabijo ali pa se sploh ne zavedajo, kako pomembno je proslaviti uspeh.

9

Deveti korak: IZVAJAJTE NAČRT IZBOLJŠAV

Kot je bilo opisano v sedmem koraku, je zelo pomembna formulacija prednostnega ukrepa izboljšav. Številni primeri v modelu CAF so lahko prvi koraki na poti k uvajanju izboljšav. Obstoječe dobre prakse in vodstvena orodja lahko povežemo z različnimi merili modela. Primeri so prikazani v nadaljevanju.

Izvajanje ukrepov izboljšav mora temeljiti na primeren in doslednem pristopu, postopku nadzora in ocenjevanja, jasno pa morajo biti določeni tudi roki in pričakovani rezultati; določiti je treba odgovorno osebo za posamezen ukrep (»skrbnika«) ter pripraviti alternativne scenarije za bolj kompleksne ukrepe.

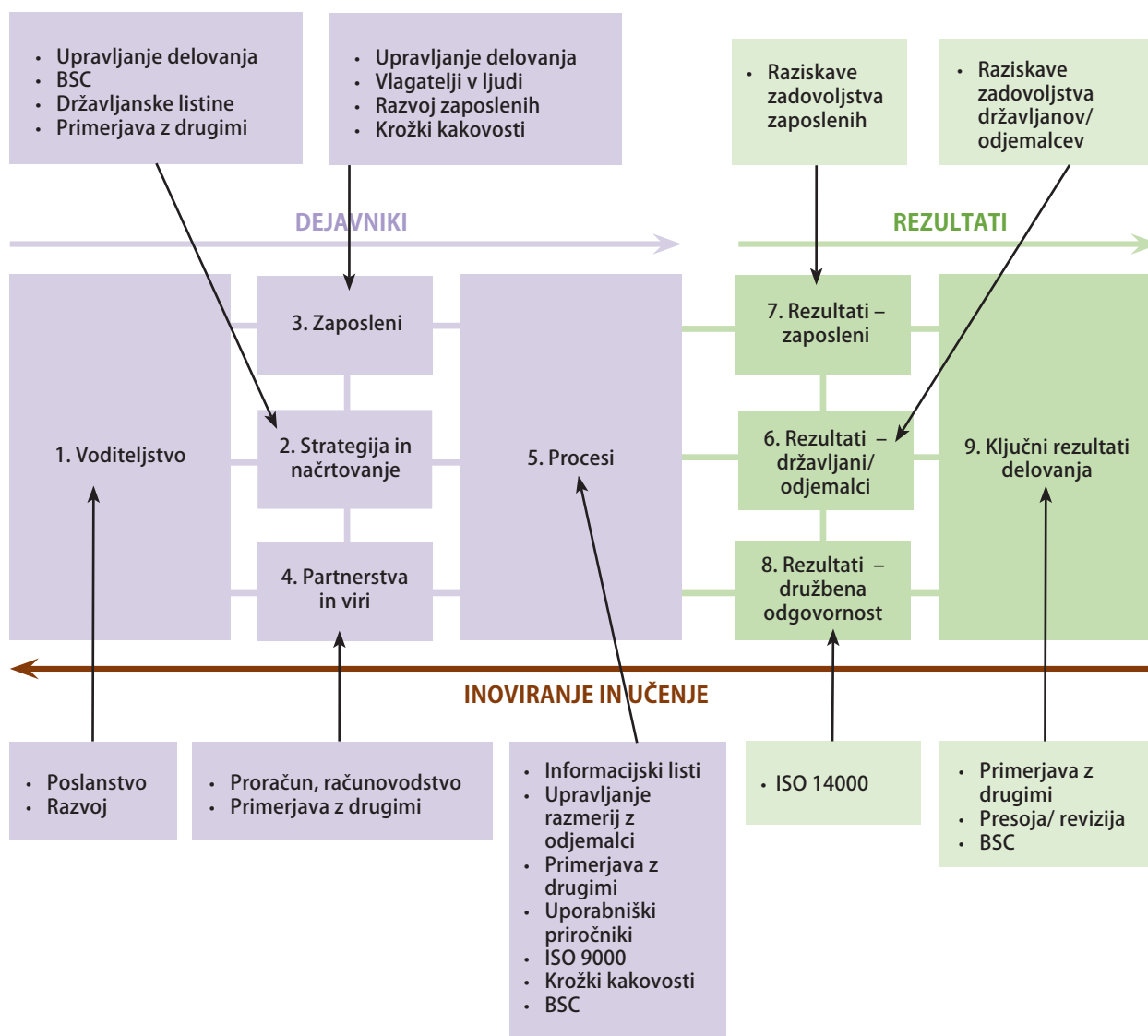
Vsak sistem obvladovanja kakovosti mora temeljiti na rednem spremljanju izvajanja in ocenjevanja izhodov in učinkov. Z ustreznim nadziranjem je mogoče načrte prilagoditi med samim izvajanjem in naknadno ovrednotiti (rezultate in učinke), s čimer se preverja, kar je bilo doseženo, in kakšen splošen vpliv je to imelo. Da bi lahko uvedli izboljšave, je treba najprej določiti način merjenja delovanja (kazalniki učinkovitosti, merila uspešnosti itd.). Organizacije bi za obvladovanje ukrepov izboljšav lahko uporabljale tako imenovani krog PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepij). Da bi imele kar največ koristi od uvedenih izboljšav, bi morale biti vključene v običajne procese organizacij.

Na podlagi samoocenjevanja po modelu CAF vedno več držav organizira sheme priznavanja. Samoocenjevanje po modelu CAF lahko vodi tudi do priznavanja ravni odličnosti po modelu EFQM (www.efqm.org), za kar v Sloveniji skrbi Urad RS za meroslovje (www.mirs.si).

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



Model CAF – ukrepi izboljšav



10

Deseti korak:
NAČRTUJTE NASLEDNJE
SAMOOOCENJEVANJE

Upravljanje akcijskega načrta s pomočjo kroga Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj pomeni nov način ocenjevanja z modelom CAF.

Spremljajte napredek in ponovite ocenjevanje

Ko je načrt za izboljševanje izdelan in so se začele uvajati spremembe, je zelo pomembno, da se prepričamo, ali imajo spremembe pozitiven učinek in ali ne vplivajo negativno na stvari, ki jih je organizacija od začetka dobro opravljala. Nekatere organizacije so redno samoocenjevanje vključile v svoj proces poslov-

nega načrtovanja – njihova ocenjevanja so časovno zasnovana tako, da dajejo podatke za letno določanje ciljev in načrtovanje finančnih virov.

Ocenjevalne lestvice CAF so enostavno, a močno orodje za ocenjevanje stalnega napredka po načrtu za izboljševanje.

Shema A: Obrazec za samoocenjevanje po enostavni metodi točkovanja

1. MERILO: VODITELJSTVO				
Ovrednotenje 1. merila Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi vodstvo organizacije zato, da bi ...				
PODMERILA				
1.1 Usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot				
1.2 Upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja				
1.3 Motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda				
1.4 Obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženiimi stranmi				
Podmerilo	Prednosti	Področja za izboljšanje	Ocena in upravičnost / 100	Možnosti ukrepanja (Opcijsko)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Skupaj / 400				
Povprečje na 100				

Shema B: Seznam ukrepov

PROGRAM UKREPOV 1: (NPR. VODITELJSTVO)	
Ukrep 1.1	Opis ukrepa
Skrbnik:	Najvišja avtoriteta, ki je odgovorna za postavke in zahteve ter podpira določen ukrep; šteje kot končni uporabnik
Vodja ukrepa:	Oseba ali služba, ki je zadolžena za ukrep
Tim za ukrep:	Posamezniki, določeni za delo na izvedbi ukrepa; to so lahko ljudje v organizaciji ali zunaj nje
Kontakt:	
Obseg	
Udeležene strani	
Prednosti, opredeljene s samoocenjevanjem	
Kontekst in možnosti za izboljšavo	
Preučitev alternativnih možnosti	
Omejitve	
Potrebni kadrovske viri (v človek/ dan)	
Sredstva	
Rezultati	
Datum pričetka	
Predviden rok	

Izrazje in opredelitev pojmov



A

Akcijski načrt

Dokument, ki vsebuje načrt nalog, razdelitve odgovornosti, cilje pri izvedbi projekta (npr. cilji/roki) in potrebne vire (npr. ure, denar).

Analiza PEST (PEST analysis)

PEST je kratica za **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial in **T**echnological in opredeljuje okvir makro-okoljskih dejavnikov, ki so v uporabi pri okoljskem pregledu strateškega upravljanja – gre za analizo političnih, gospodarskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov. V tem kontekstu se uporabljata tudi analizi STEER (**S**ocio-cultural, **T**echnological, **E**conomic, **E**cological, **R**egulatory) ali PESTLE (**P**olitical, **E**conomic, **S**ociological, **T**echnological, **L**egal, **E**nvironmental).

Predpostavka je, da če je organizacija sposobna pregledati svoje zdajšnje okolje in oceniti potencialne spremembe, bo v boljšem položaju za spopadanje s spremembami kot njeni tekmeči.

Analiza SPIN/SWOT (SWOT Analysis)

Analiza slabosti (S), prednosti (P), izzivov (I) in nevarnosti (N) organizacije.

Analiza prednosti (**S**trengths), slabosti (**W**eaknesses), priložnosti oziroma možnih prednosti (**O**pportunities) in nevarnosti oziroma možnih težav (**T**hreats) organizacije.

Arhitektura organizacije

Okvir, ki organizaciji omogoča načrtovanje tehnologije v podporo njenih strateških in izvedbenih ciljev. Vključuje opise, kako procesi, informacije in informacijski sistemi tvorijo enoto, da se dosežejo cilji organizacije.

C

Celovito obvladovanje kakovosti (TQM) (Total Quality Management – TQM)

Na odjemalca osredotočena filozofija upravljanja, ki skuša s pomočjo analitičnih orodij in timskega dela z vključevanjem vseh zaposlenih stalno izboljševati poslovne procese. Modelov TQM je več, najpogostejši so npr. EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (ZDA), ISO 9004.

Cilji (Objectives/goals/aims/targets)

Opis želene situacije in želenih rezultatov ali učinkov, kot so določeni v poslanstvu organizacije.

- **Strateški cilji (Strategic objectives):** Srednjeročni in dolgoročni globalni cilji kažejo splošno usmerjenost, pot, po kateri želi organizacija. Opisujejo končne rezultate ali učinke (izide), ki jih želi doseči.
- **Operativni cilji (Operational objectives):** So konkretna formulacija strateških ciljev, npr. 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. Priporočljivo je, da so cilji specifični, merljivi, dosegljivi, realni, časovno opredeljeni (angl. SMART – Specific-Measurable-Achievable-Realistic-Timed):

- specifični – natančno določite, kaj boste dosegli;
- merljivi – s kvantificiranimi cilji;
- dosegljivi;
- realni – Ali so na voljo vsi potrebni viri?
- časovno opredeljeni – z obvladljivimi roki.

Vsak cilj naj bo torej MODER: **merljiv**, **objektiven** (neodvisen od konkretnih ljudi in situacije), **dosegljiv** (realen), **eksakten** (specificiran po ciljnih skupinah) in **rokovno določen** (letno, kvartalno ipd.).

D

Delovanje (Performance)

Merilo doseganja rezultatov s strani posameznika, skupine, organizacije ali procesa.

Diagram procesa (Process diagram)

Grafični prikaz niza dejanj, ki se dogajajo znotraj procesa.

Dokazi (Evidence)

Informacije, ki podpirajo izjavo ali dejstvo. Dokazi so bistveni pri oblikovanju ugotovitve ali presoje.

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.

Državljan/odjemalec (Citizen/Customer)

Izraz državljan/ odjemalcev odraža kompleksno razmerje med upravo in njeno javnostjo. Osebe, na katere se storitve nanašajo, moramo obravnavati kot državljane, člane demokratične družbe s pravicami in dolžnostmi (npr. davkoplačevalci, udeleženci v politiki, idr.). Te osebe pa moramo obravnavati tudi kot odjemalce – ne samo v kontekstu zagotavljanja storitev, ko je oseba lahko v vlogi upravičenca do storitve, pač pa tudi v kontekstu, ko mora izpolnjevati obveznosti (plačilo davkov ali kazni) – s pravico, da so obravnavane pravično in spoštljivo, ne da bi pri tem zanemarili interes za njihove potrebe.

So-snovanje/ So-odločanje/ So-proizvajanje/ So-ocenjevanje (Co-design/ Co-decision/ Co-production/ Co-evaluation)

V splošnem lahko na vlogo državljanov/ odjemalcev pogledamo s štirih zornih kotov: kot so-snovalcev, so-

-odločevalcev, so-proizvajalcev in so-ocenjevalcev. Kot **so-snovalci** imajo vpliv na kaj in kako želi organizacija zagotavljati svoje storitve kot odgovor na specifične zahteve. Kot **so-odločevalci** državljani zahtevajo večjo vključenost in lastništvo glede odločitev, ki jih zadevajo. Kot **so-proizvajalci** so državljani sami vključeni v cikel proizvodnje in/ali zagotavljanja storitev ter njihove kakovosti. In nenazadnje, kot **so-ocenjevalci** se državljani izrekajo glede kakovosti javnih politik in storitev, ki jih prejema.

E

Etika (Ethics)

Etiko v javnih službah lahko definiramo kot tiste splošne lastnosti in norme, ki jih javni uslužbenci uporabljajo in upoštevajo pri opravljanju svojih dolžnosti. Moralna narava teh vrednot/norm, ki je lahko izražena ali implicitna, se nanaša na pravilno, napačno, dobro ali slabo ravnanje. Medtem ko vrednote služijo kot moralna načela, lahko norme določajo tudi, kaj je zakonito in moralno pravilno v določeni situaciji.

E-storitev (e-Service)

Javne storitve, ki se zagotavljajo/ izvajajo prek uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije.

E-uprava (eGovernment)

Uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT) v javni upravi v kombinaciji z organizacijskimi spremembami in novimi sposobnostmi pomaga izboljšati javne službe in demokratične procese ter krepiti podporo javnim politikam. E-uprava je dejavnik, s katerim ustvarjamo boljše in prijaznejše ter bolj učinkovito administrativno okolje. Lahko pomaga izboljšati razvoj in uvedbo javnih politik ter pomaga javnemu sektorju, da se spopade s potencialno konfliktnimi situacijami ali zahtevami po tem, da mora zagotoviti več in boljše storitve z manj viri.

G

Gospodarnost (Economy)

Gospodarnost se nanaša na dobro gospodarjenje z denarjem, vključno z upravljanjem financ, zniževanjem stroškov s kupovanjem ceneje in varčevanjem, brez vpliva na kakovost izhodov ali na cilje.

H

Hitra zmaga (QuickWin)

Ukrep, ki ga lahko izvedemo enostavno in hitro (v nekaj tednih) in ki spodbudi zaposlene za realizacijo ukrepov, ki so strateško bolj pomembni, pa tudi bolj zahtevni.

I Informacija (Information)

Informacija je nabor podatkov, organiziranih na način, da tvorijo sporočilo; gre za podatke, ki imajo smisel. Eden splošnih načinov opredelitve informacije je, da jo opišemo kot dejstva, ki smo jih pridobili ali se jih naučili glede nekoga ali nečesa.

Primeri: zakon, pravila, zakonodaja, postopek, poročilo, smernica, pošta, e-pošta, članek, navodilo, predstavitev, sporočilo, grafikon, obrazec, kazalo knjige ali revije, načrt.

Inoviranje (Innovation)

Inoviranje je proces pretvarjanja dobrih idej v nove storitve, procese, orodja, sisteme in interakcije med ljudmi. Organizacija je inovativna, če neko nalogo opravi na tak način, kot za to delovno mesto ni običajno, ali kadar organizacija odjemalcem ponudi novo storitev na drugačen način.

ISO (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 nacionalnih vhodih, ter jih daje na voljo za uporabo v svetovnem merilu. ISO standardi določajo zahteve za najsodobnejše proizvode, storitve, postopke, materiale in sisteme ter ustrezno ocenjevanje skladnosti, vodstvene in organizacijske prakse.

Izhod (Output)

Neposredni rezultat procesa. Razlikujemo vmesne in končne izhode. Vmesni se nanašajo na vmesne faze procesa, ne glede na to ali so povezani s prenosom med oddelki ali procesi. Končni izhodi se nanašajo na neposredne koristnike/ uporabnike izhodov, ki so lahko znotraj ali zunaj organizacije.

J Javna politika (Public policy)

Namenski potek akcij, ki jih izvajajo vladna telesa in uradniki pri reševanju problemov ali zadev javnega interesa. To vključuje ukrepanje ali neukrepanje vlade, njene odločitve ali odsotnost le-teh in predstavlja izbiro med konkurenčnimi možnostmi.

Javna storitvena 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 (nacionalna, zvezna, regi-

onalna ali lokalna). Vključuje organizacije, ki se ukvarjajo s snovanjem politike in z uveljavljanjem zakonodaje, se pravi z zadevami, ki se strogo ne prištevajo med storitve.

K Kakovost v javnem sektorju (Quality, in the context of the public sector)

Izvajanje javne službe z naborom značilnosti/ postavk, ki na trajnosten način izpolnjujejo ali zadovoljujejo:

- specifikacije/ zahteve (zakon, zakonodaja, regulativa);
- pričakovanja državljanov/ odjemalcev;
- pričakovanja vseh drugih udeleženih strani (političnih, finančnih, institucij in zaposlenih).

Koncept kakovosti se je v zadnjih desetletjih razvijal:

• Kontrola kakovosti (Quality control)

Kontrola kakovosti se osredotoča na izdelek/ storitev, ki se ga kontrolira na osnovi pisnih specifikacij in standardov. Metode statistične kontrole kakovosti (metode vzorčenja) so se razvijale od 20 – 30h let 20. stoletja.

• Zagotavljanje kakovosti (Quality assurance)

Zagotavljanje kakovosti se osredotoča na osrednje procese z namenom, da se zagotavlja kakovost izdelkov oziroma storitev. Zagotavljanje kakovosti vključuje tudi kontrolo kakovosti. Ta koncept je nastal v petdesetih letih 20. stoletja in je bil zelo razširjen v 80-ih in 90-ih letih, prek standardov ISO 9000, zdaj pa ni več v uporabi. Nadomestil ga je koncept celovitega obvladovanja kakovosti

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

Celovito obvladovanje kakovosti (TQM) je upravljavska filozofija, ki vključuje celotno organizacijo (temeljne, upravljavske in podporne procese) v sprejemanje odgovornosti in zagotavljanje kakovosti njenih izdelkov/ storitev ter procesov na način, da stalno teži k izboljševanju uspešnosti svojih procesov. Naslavlja večino dimenzij organizacije in uporablja celovit upravljavski pristop, da zadovolji potrebe oziroma zahteve odjemalcev. Pristop vključuje udeležene strani.

Koncept celovitega obvladovanja kakovosti se je razvil v 80-ih letih 20. stoletja. Celovito obvladovanje kakovosti (TQM), upravljanje kakovosti (QM – quality management) ali celovita kakovost (TQ – total quality) predstavlja isti koncept, čeprav jih nekateri avtorji razlikujejo.

• Sistemi vodenja kakovosti (Quality management system QMS)

Nabor usklajenih dejavnosti za usmerjanje in nadzor organizacije z namenom stalnega izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti njenega delovanja.

Kazalniki (Indicators)

Merila, ki kažejo učinek nekega ukrepa.

• Kazalniki delovanja (Performance indicators)

To so številna operativna merila, ki jih javna uprava uporablja kot pomoč pri nadziranju, razumevanju, predvidevanju in izboljševanju našega funkcioniranja in delovanja.

Za merjenje delovanja organizacije se uporabljajo številni izrazi: učinki, merila, kazalniki, parametri. Vendar pa je terminologija merjenja manj pomembna, zato moramo uporabljati izraze, ki jih poznamo in jih znamo pravilno uporabljati. Če upoštevamo Paretovo načelo, ugotovimo, da okrog 20 % tega, kar naredimo, prinese 80 % rezultatov. Zato je pomembno, da merimo delovanje vsaj pri tistih procesih, pri katerih je bistveno, da dajo želene rezultate.

• Ključni kazalniki delovanja (Key performance indicators)

Ta merila, ki so najpomembnejša in merijo delovanje ključnih procesov, so vključena v merilih modela CAF 4 in 5, ki najbolj verjetno vplivata na učinkovitost in uspešnost ključnih rezultatov delovanja. Dober primer zadovoljstva odjemalcev je lahko merjenje rezultatov državljanov/odjemalcev pri procesih, ki so bili vzpostavljeni z namenom zagotavljanja proizvodov in storitev državljanom/odjemalcem.

Ključni dejavnik uspeha (Critical success factor)

Predpogoj, 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 (Key performance results)

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

Kodeks ravnanja (Code of conduct)

Lahko je izražen ali naznačen, v obliki pravil ali navodil, za standardno ravnanje za posameznike, strokovne skupine, ekipe ali organizacije. Kodeksi ravnanja se lahko nanašajo tudi na določene dejavnosti, na primer na presojo ali primerjavo z drugimi in se ponavadi sklicujejo na etične standarde.

Kompetenca (Competence)

Kompetence vključujejo znanje, veščine in odnose, ki jih posameznik uporablja v praksi na delovnem mestu.

Če je posameznik sposoben opraviti nalogo uspešno, se šteje, da je dosegel določeno stopnjo kompetentnosti.

Konflikt interesov (Conflict of interest)

V javnem sektorju »konflikt interesov« pomeni konflikt med javno dolžnostjo in zasebnim interesom javnega uslužbenca, v katerem bi lahko zasebni interes javnega uslužbenca neustrezno vplival na opravljanje njegovih uradnih dolžnosti. Tudi kadar ni dokazov o nepravilnostih pri delovanju, lahko konflikt interesov ustvari videz nepravilnosti, ki lahko spodkoplje zaupanje v sposobnost te osebe, da ravna pravilno.

Krog PDCA (Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj) (PDCA cycle)

To je štiristopenjski krog, ki ga moramo opraviti, da bi dosegli nenehno izboljševanje, kot ga opisuje Deming.

- Načrtuj (Plan) – projektna faza,
- Izvedi (Do) – faza izvajanja,
- Preveri (Check) – faza preverjanja,
- Ukrepaj (Act) – 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 se razviti v skrbno načrtovanje v neprekinjenem krogu.



Merjenje zaznavanja/ dojemanja (Perception measurement)

Merjenje subjektivnih vtisov in mnenj posameznikov ali skupine ljudi, npr. zaznavanje/ dojemanje odjemalca o kakovosti proizvoda ali storitve.



Nadaljnje spremljanje (Follow up)

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

Najboljša/dobra praksa (Best/Good practice)

Nadpovprečno delovanje oziroma metode ali pristopi, ki vodijo k izjemnemu delovanju. Najboljša praksa je relativen pojem in včasih nakazuje inovativno ali zanimivo poslovno prakso, ugotovljeno zunaj organizacije, s primerjavo z drugimi. Pri primerjavi je ustrezneje govoriti o »dobri praksi«, saj nismo nikoli prepričani, da ni kje še boljše.

Nefinančna ocena (Extra-financial rating)

Nefinančne ocene vrednotijo raven pripadnosti organizacije na področjih človekovih pravic, pogojev za delo in

zaposlovanje, socialnega dialoga, varovanja okolja, upravljanja in prispevanja organizacije razvoju skupnosti, v kateri deluje. Te informacije so namenjene investitorjem, ki želijo svoje investicijske odločitve usmeriti v dejavnosti, katerih učinki utrujejo okoljsko ravnovesje in ki v kar največji možni meri prispevajo družbenemu razvoju ter krepitvi preglednosti in poslovne etike. Javne ustanove, ki si smejo izposojati na trgu, lahko svoji vlogi za pridobitev sredstev iz družbeno odgovornih skladov dodajo nefinančno oceno, ki jo izdela posebna agencija za nefinančno ocenjevanje (družbeno odgovorno investiranje).



Obdobje (Term)

Časovno obdobje, v katerem naj bi dosegli rezultate:

- kratkoročno: pomeni obdobje, krajše od enega leta;
- srednjeročno: se ponavadi nanaša na prihodnje obdobje enega do petih let;
- dolgoročno: se ponavadi nanaša na prihodnje obdobje, daljše od pet let.

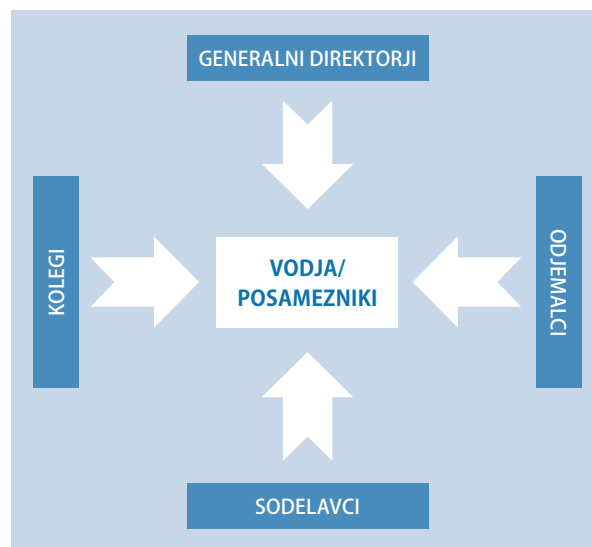
Obvladovanje sprememb (Change management)

Obvladovanje sprememb vključuje tako generiranje potrebnih sprememb v organizaciji, ponavadi sledi prenovi in reformi, kot tudi obvladovanje dinamike sprememb z organiziranjem, uvajanjem in podpiranjem sprememb.

Ocenitev / Ocena delovanja (Appraisal / Performance appraisal)

Oceno delovanja je treba razumeti v upravljavskem kontekstu. Običajno upravljavski sistem organizacije vključuje ocenjevanje dela na ravni zaposlenih. Taka praksa pripomore k spremljanju delovanja oddelkov in celotne organizacije na način, da agregira individualne delovne prispevke na različnih upravljavskih ravneh organizacije. Najbolj običajen način izvedbe tovrstnega ocenjevanja je razgovor med posameznim zaposlenim in nadrejeno osebo. Med razgovorom se lahko, poleg dela, ocenjujejo tudi drugi vidiki posameznikove zaposlitve, vključno s stopnjo znanja za delo ter potrebnimi kompetencami za delovno mesto, iz česar je možno razbrati potrebe po usposabljanju. V pristopu celovitega obvladovanja kakovosti se krog PDCA za nenehno izboljševanje uporabi na individualni ravni: NAČRTUJE se delo za prihajajoče leto; delo se IZVEDE; prek ocenjevalnih razgovorov se PREVERI realizacija; če je potrebno, se UKREPA – prilagodi delovanje za naslednje leto: cilji, sredstva in kompetence. Obstajajo številni načini za povečanje objektivnosti ocene delovanja:

- ocena vodij s strani neposredno podrejenih sodelavcev;
- 360° ocenjevanje, ko se vodje oceni z različnih zornih kotov: generalni direktorji, kolegi, sodelavci, odjemalci.



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, katerim so dolžni poročati. To pomeni, da imata obe strani svoje dolžnosti.

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. Ti vključujejo: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na stranke, voditeljstvo in stanovitnost namena, odločanje na podlagi procesov in dejstev, vključevanje zaposlenih, nenehne izboljšave in inovacije, vzajemno koristna partnerstva in družbeno odgovornost organizacij.

Od spodaj navzgor (Bottom-up)

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

Omrežje (Network)

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

Opis dela (Job description)

Popolni oris delovne funkcije (opis nalog, odgovornosti, znanja, kompetenc in zmožnosti). Opis dela je temeljni instrument v upravljanju človeških virov. Določa elemente znanja, analiziranja, komuniciranja in dialoga. Predstavlja neke vrste listino, zavezo med organizacijo in nosilcem delovnega mesta. Še več, je ključni dejavnik, ki tako zaposlene kot delodajalce informira o njihovih odgovornostih (po B. Dubois, K. Rollot).

Organizacijska kultura (Organisational culture)

Skupek ravnanj, etike in vrednot, ki se prenašajo, izvajajo in krepijo s pomočjo članov organizacij in na katere vplivajo nacionalne 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.

P

Partnerstvo (Partnership)

Trajna razmerja sodelovanja z drugimi osebami na komercialni ali nekomercialni osnovi z namenom doseganja skupnega cilja, s čimer se ustvarja dodana vrednost za organizacijo in njene odjemalce/ udeležene strani.

Pooblaščenje (Empowerment)

Proces, s katerim se posamezniku ali skupini ljudi podeli več pooblastil z njihovim vključevanjem v proces odločanja. To lahko pomeni, na primer, da se državljanom ali zaposlenim individualno ali v skupini podeli večja avtonomnost za njihovo delovanje/ sprejemanje odgovornosti.

Poročilo o samoocenjevanju (Consensus or self-assessment report)

Poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja. To poročilo mora vključevati prednosti in možnosti za izboljšave v organizaciji. Prav tako lahko vključuje (neobvezne) predloge za izboljšave na nekaterih ključnih projektih.

Poslanstvo (Mission)

Opis, kaj naj bi organizacija dosegla za udeležene strani. Poslanstvo organizacije javnega sektorja izhaja iz rezultatov javne politike in/ali zakonskih pooblastil. To je razlog za obstoj organizacije. Končni cilji organizacije, ki naj bi jih dosegla v okviru poslanstva, so opredeljeni v njeni viziji.

Postopek (Procedure)

Podroben opis poteka dejavnosti.

Predmet primerjave (Benchmark)

Izmerjen dosežek na visoki ravni, ki ga včasih imenujemo tudi »najboljši v svojem razredu« (glej primerjavo z drugimi); referenčni ali merilni standard za primerjavo; ali raven delovanja, ki se priznava kot standard odličnosti za določen proces.

Preglednost (Transparency)

Preglednost pomeni odprtost, komuniciranje in odgovornost. Je metaforično uporabljen pomen, ki se uporablja v fiziki: »pregleden« je predmet, skozi katerega lahko vidimo. Pregledni procesi vključujejo odprte sestanke, razkritje finančnih izkazov, svobodno zakonodajo o informacijah, pregled proračunskih sredstev, revizije itd.

Presoja/revizija (Audit)

Presoja/revizija je neodvisna ocenjevalna funkcija, ki pregleduje in vrednoti dejavnosti neke organizacije in njene rezultate. Najobičajnejše oblike so finančna revizija, presoja poslovanja, presoja informacijske in komunikacijske tehnologije, presoja skladnosti (compliance audit) in vodstvena presoja (management audit). Razlikujemo tri stopnje presoje/revizije:

- Notranja revizija, ki jo izvede vodstvo.
- Notranja revizija, ki jo izvede neodvisna enota organizacije. Poleg ustreznosti/regulative lahko igra tudi vlogo nadzora uspešnosti notranjega vodstva organizacije.
- Zunanja revizija, ki jo izvede neodvisni organ zunaj organizacije.

Primerjava z drugimi (Benchmarking)

Obstajajo številne definicije primerjave z drugimi, ključne besede, povezane z izrazom, pa so »primerjati se z drugimi«. »Primerjava z drugimi je enostaven postopek delanja primerjav z drugimi organizacijami in učenja iz lekcij, ki jih te organizacije razkrijejo.« (Vir: European Benchmarking Code of Conduct)

V praksi pa primerjava z drugimi ponavadi zajema:

- redno primerjavo vidikov (funkcij ali procesov) delovanja s tistimi organizacijami, za katere velja, da opravljajo dobro prakso; včasih se sklicujemo na najboljšega v razredu, ker pa ne moremo biti nikoli popolnoma prepričani, kdo je najboljši, se uporablja izraz »dober«;
- ugotavljanje pomanjkljivosti v delovanju;
- iskanje novih pristopov, s katerimi bi izboljšali delovanje;
- uvajanje izboljšav in
- spremljanje napredka in preverjanje koristi.

Primerjava v evropskih ustanovah javne uprave se ponavadi osredotoča na vidike učenja in se z bolj splošnim izrazom imenuje »primerjalno učenje«, torej učenje, kako izboljšati svoje delovanje prek izmenjave znanja, informacij in včasih virov, učinkovit način uvažanja organizacijskih sprememb. Zmanjšuje tveganja, je učinkovito in prihrani čas.

• **Strateška primerjava (Strategic Benchmarking)**

Strateška primerjava se uporablja, kadar želijo organizacije izboljšati svoje delovanje na splošno, s preverjanjem dolgoročnih strategij in splošnih pristopov, ki omogočajo uspešno delovanje najuspešnejših. Vključuje primerjavo vidikov na visoki ravni, kot so na primer ključne kompetence, razvoj novih proizvodov in storitev, sprememba uravnoteženosti dejavnosti ali izboljšava sposobnosti uvajanja sprememb v osnovno okolje.

Proces (Process)

Proces je zaporedje dejavnosti, ki dodajajo vrednost s tem, da skupek vhodov pretvarjajo v izhode.

Proces nenehnega izboljševanja (Continuous improvement process)

Nenehno izboljševanje poslovnih procesov v smislu kakovosti, varčevanja ali trajanja cikla. Vključenost vseh sodelujočih v organizaciji je običajno predpogoj za uspešnost tega procesa.

R

Ravnanje s kadrovskimi viri (Human resources management)

Ovladovanje, razvijanje in izkoriščanje znanja, sposobnosti in polnega potenciala zaposlenih v organizaciji v podporo politiki in poslovnemu načrtovanju ter uspešnemu delovanju njenih procesov.

Raziskava/anketa (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 vrednote, odnose, kulturo, filozofijo ali versko prepričanje, znanje, veščine, izkušnje in življenjski slog med skupinami ali posamezniki v skupini. Prav tako lahko temelji na spolu, narodnosti ali etnične pripadnosti, invalidnosti ali starosti.

V javni upravi je raznolika organizacija tista, ki odraža družbo, ki ji služi.

S

Skrbnik/ lastnik procesa (Process owner)

Oseba, ki je odgovorna za ustvarjanje, izboljševanje in uspešnost procesov, njihovo koordinacijo in integracijo znotraj organizacije. Odgovornosti te osebe vključujejo naslednje:

- Razumevanje procesa: Kako se odvija v praksi?
- Ciljna usmerjenost procesa: Kako je umeščena v širšo vizijo? Katere so notranje in zunanje udeležene strani in ali so njihova pričakovanja izpolnjena? Kako se proces povezuje z drugimi procesi?
- O procesu je treba obvestiti tako notranje kot tudi zunanje udeležene strani.
- Nadziranje in merjenje procesa: v kolikšni meri je proces učinkovit in uspešen.
- Primerjava procesa: kako uspešne so pri tem druge organizacije in kaj se lahko od njih naučimo.
- Predvideti proces: Kakšna je dolgoročna vizija procesa in kaj moramo storiti, da ga dosežemo?
- Poročanje o procesu: Kaj natančno lahko izboljšamo? Kje so slabosti in kako se jih lahko lotim?

Z uporabo teh korakov lahko skrbnik procesa stalno izboljšuje proces.

Slika procesa (Process map)

Grafični prikaz niza dejanj, ki se dogajajo med posameznimi procesi.

Soglasje (Consensus)

Kot že beseda sama pove, gre za doseganje dogovora, ki ponavadi sledi začetnemu samocenjevanju, ko se zberejo posamezni ocenjevalci, da bi primerjali in razpravljali o njihovih posameznih ocenah in rezultatih. Postopek se ponavadi konča tako, da posamezni ocenjevalci dosežejo soglasje z združenim splošnim rezultatom in oceno organizacije.

Strategija (Strategy)

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

Stroškovna učinkovitost (Cost effectiveness)

Zveza med učinki, predvidenimi s cilji organizacije, in ceno – po možnosti vključno s ceno družbe kot celote za njihovo doseganje. Glej tudi uspešnost.

T

Trajnostni razvoj (Sustainable development)

Razvoj, ki je sposoben zadovoljiti sedanje potrebe, ne da bi ogrozil možnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij.

U

Učenje (Learning)

Pridobivanje in razumevanje znanja in informacij, ki bi lahko vodile v izboljšave ali spremembe. Primeri dejavnosti učenja organizacije vključujejo primerjavo z drugimi/ primerjalno učenje, notranje in zunanje vodene preglede in/ali revizije ter študije najboljših praks. Primeri individualnega učenja vključujejo usposabljanje in razvijanje veščin.

- **Učno okolje (Learning environment)**

Okolje v delovni skupnosti, kjer poteka učenje v obliki pridobivanja veščin in sposobnosti, izmenjave znanj in izkušenj ter pogovorov o najboljših praksah.

- **Učeca se organizacija (Learning organisation)**

Organizacija, v kateri ljudje stalno širijo svoje sposobnosti doseganja rezultatov, ki jih želijo, kjer se spodbujajo novi razširjeni vzorci učenja, kjer imajo kolektivne aspiracije proste roke in kjer se ljudje stalno učijo v kontekstu celotne organizacije.

Učinek (Outcome)

Vpliv, ki ga imajo izhodi na zunanje sodelujoče in na širšo družbo.

Primer izhoda in učinka: Strožji pogoji za posedovanje strelnega orožja vodijo v manj dovoljenj. Neposredni rezultat je, da je izdanih manj dovoljenj. Končni rezultat je ta, da je v družbi manj strelnega orožja. Ti izhodi učinkujejo tako, da je dosežena višja stopnja varnosti in da se ljudje bolje počutijo.

Učinkovitost (Efficiency)

Izhodi glede na vhode oziroma stroške. Učinkovitost lahko merimo na načine, ki zajemajo bodisi vhod vseh dejavnikov proizvodnje (produktivnost z vsemi dejavniki) ali samo določenega dejavnika (dela oz. kapitala).

Učinkovitost/ Uspešnost/ Gospodarnost/ Etika/ Okolje (Efficiency/ Effectiveness/ Economy/ Ethics/ Environment)

Pravilu 3E (Učinkovitost, uspešnost, gospodarnost), ki ste uporabljali v javnem sektorju, sta dodani še etika in okolje, kar skupaj tvori previlo 5E, uporabno pri upravljanju kakovosti.

Udeležene strani (Stakeholders)

Udeležene strani so vsi tisti, ki imajo ali bi lahko imeli finančni ali nefinančni interes v organizaciji in njenih dejavnostih. Notranje (interne) in zunanje (eksterne) udeležene strani lahko razvrstimo v štiri glavne skupine: politični organi, državljani/ odjemalci, zaposleni v organizaciji in partnerji.

Primeri udeleženih strani: politični odločevalci, državljani/odjemalci, zaposleni, družba, nadzorne agencije, mediji, partnerji itd. Tudi vladne organizacije so udeležene strani.

Upravljanje (Governance)

Glavni elementi dobrega javnega upravljanja so določeni v postavljenem okviru pooblastil. Ta določa obveznost poročanja o doseganju ciljev, preglednost postopkov dejanj in sprejemanja odločitev za udeležene strani, odzivnost na potrebe družbe, predvidevanje težav in trendov ter spoštovanje zakonov in pravilnikov.

Upravljanje delovanja (Performance management)

Upravljanje delovanja je dogovorni inetraktivni nadzorni model. Njegovo izvedbeno jedro je v zmoglosti udeleženih strani, da najdejo ustrezno ravnovesje med razpoložljivimi viri in rezultati, ki jih je treba z njimi doseči. Temeljna ideja upravljanja delovanja v praksi je, po eni strani čim boljše ravnovesje med viri in cilji, po drugi strani pa učinkovitost in kakovost – zagotavljanje, da se želeni učinki dosežajo na stroškovno učinkovit način.

Upravljanje znanja (Knowledge management)

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

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

Upravljavski informacijski sistem (Management information system)

Zagotavlja izvedbene informacije za obvladovanje organizacije, na podlagi stalnega merjenja doseganja ciljev, tveganj, kakovosti, notranjih revizij in notranjih nadzornih sistemov ter informacij iz samooценjevanja.

Uravnotežen sistem kazalnikov (Balanced scorecard)

Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) je cel nabor kvantitativnih meritev za vrednotenje, do katere stopnje je organizacija uspešna pri udejanjanju svojega poslanstva in strateških ciljev. Te meritve so opredeljene za štiri vidike: inoviranje in učenje (upravljanje zaposlenih), notranji procesi, odjemalci in finančno upravljanje. Kazalniki vsakega od navedenih so povezani s preostalimi na način vzročno-posledičnega razmerja. Ta razmerja temeljijo na hipotezah, ki jih je treba stalno preverjati. BSC je zelo uporaben kot komunikacijsko sredstvo vodstva za obveščanje zaposlenih v organizaciji in udeleženih strani o stopnji doseganja strateškega načrta.

V evropskem javnem sektorju se uravnotežen sistem kazalnikov vedno pogosteje uporablja.

Omeniti je treba tudi, da se lahko uravnotežen sistem kazalnikov uporablja v okviru ocenjevanja po modelu CAF.

Uspešnost (Effectiveness)

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

pomembnejše pravilo je izogibanje vsakršnemu kritizmu v fazi nastajanja idej.

Viri (Resources)

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

Vizija (Vision)

Dosegljive sanje o tem, kar želi organizacija storiti in kam želi priti.

Voditelji (Leaders)

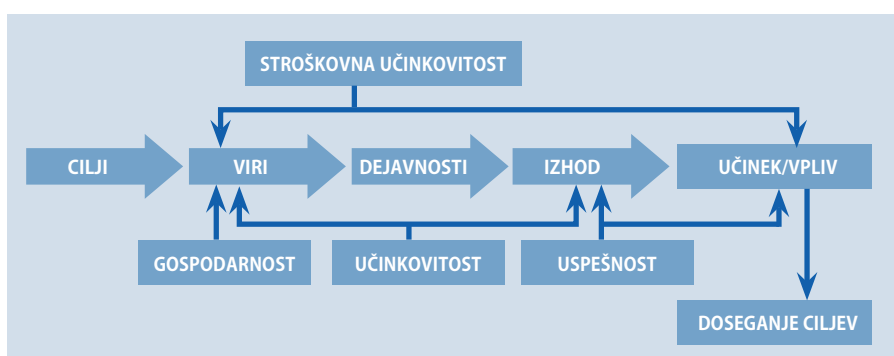
Običajno izraz 'voditelj' povezujemo s tistimi, ki so odgovorni za organizacijo. Izraz pa se lahko nanaša tudi na tiste posameznike, ki jih drugi – glede na njihove kompetence na posameznem področju – prepoznajo kot zgled.

Voditeljstvo (Leadership)

Način, kako voditelji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije. Odraža način, kako bodo razvili vrednote, ki so potrebne za dolgotrajen uspeh, in jih uvedli z ustreznimi dejavnostmi in ravnanjem. Nakazuje, kako se voditelji osebno zavzemajo za zagotavljanje, da se vodstveni sistem razvija, uvaža in pregleduje ter da se organizacije nenehno osredotočajo na spremembe in inovacije. Izraz 'voditeljstvo' se lahko nanaša tudi na skupino vodij, ki upravljajo organizacijo.

Vpliv (Impact)

Učinki in posledice možnih in dejanskih dejavnosti, posegov ali politik v javni, zasebni ali prostovoljski sektor.



Vhod/vložek (Input)

Kakršna koli informacija, znanje, material ali drug vir, uporabljen v proizvodnji.

Viharjenje možganov in idej (Brainstorming)

Se uporablja kot orodje timskega dela za svobodno generiranje idej v kratkem časovnem obdobju. Naj-

Vrednota (Value)

Vrednote so denarne, socialne, kulturne in moralne. Moralne vrednote so bolj ali manj univerzalne, medtem ko se lahko kulturne vrednote med organizacijami in državami spreminjajo. Znotraj organizacije se morajo kulturne vrednote prenašati in izvajati ter navezovati na poslanstvo organizacije. Vrednote se lahko v neprofitnih organizacijah in zasebnih podjetjih precej razlikujejo.

Vrednotenje (Evaluation)

Preverjanje, ali so sprejeti ukrepi dali želene učinke in ali bi lahko drugi ukrepi z manjšimi stroški dosegli boljši rezultat.

Z**Zaposleni (People)**

Vsi posamezniki, ki jih zaposluje organizacija, torej stalno, honorarno ali občasno zaposleni.

Zgled (Role model)

Osebe ali organizacije, ki služijo kot zgled določene vedenja ali vloge v družbi in ki jih druge osebe oponašajo in se od njih učijo.

Znanje (Knowledge)

Znanje lahko opredelimo kot 'informacije, predelane prek izkušenj, konteksta, interpretacije in refleksije'. Znanje je rezultat transformacije, opravljene na podlagi posamezne informacije. Znanje razlikujemo od podatkov in informacij, saj zahteva kognitivno sposobnost prilagajanja.

Primeri: praksa, tehnologija dela, strokovnost, tehnično znanje.



Priloga:

Struktura CAF 2006 v primerjavi s strukturo CAF 2013

DEJAVNIKI	
CAF 2006	CAF 2013
Merilo 1: VODITELJSTVO Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:	Merilo 1: VODITELJSTVO Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:
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 Razvijanje in izvajanje sistema upravljanja organizacije, delovanja in sprememb	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 Motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda
Podmerilo 1.4 Obvladovanje odnosov s politiki in drugimi udeleženiimi stranmi za zagotavljanje deljene odgovornosti	Podmerilo 1.4 Obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženiimi stranmi
Merilo 2: STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:	Merilo 2: STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:
Podmerilo 2.1 Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženiimi strani	Podmerilo 2.1 Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženiimi strani in relevantnih upravljaljskih informacij
Podmerilo 2.2 Razvijanje, pregledovanje in posodabljanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju potreb udeleženiimi strani in razpoložljivih virov	Podmerilo 2.2 Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij
Podmerilo 2.3 Izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji	Podmerilo 2.3 Sporočanje in izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji ter redno pregledovanje
Podmerilo 2.4 Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje posodabljanja in inoviranja	Podmerilo 2.4 Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje inoviranja in sprememb
Merilo 3: ZAPOSLENI Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:	Merilo 3: ZAPOSLENI Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:
Podmerilo 3.1 Pregledno načrtovanje kadrovskih virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem	Podmerilo 3.1 Pregledno načrtovanje kadrovskih virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem
Podmerilo 3.2 Prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije	Podmerilo 3.2 Prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije
Podmerilo 3.3 Vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem	Podmerilo 3.3 Vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem, ki podpira njihovo ugodje
Merilo 4: PARTNERSTVA IN VIRI Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:	Merilo 4: PARTNERSTVA IN VIRI Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:
Podmerilo 4.1 Razvijanje in uvedba ključnih partnerskih odnosov	Podmerilo 4.1 Razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami
Podmerilo 4.2 Razvijanje in uvedba partnerstev z državljani / odjemalci	Podmerilo 4.2 Razvijanje in uvedba partnerstev z državljani / odjemalci

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
Merilo 5: PROCESI Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:	Merilo 5: PROCESI Pretehtajte, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjim:
Podmerilo 5.1 Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in izboljševanje procesov	Podmerilo 5.1 Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in inoviranje procesov, ki vključuje udeležene strani
Podmerilo 5.2 Razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v državljane/odjemalce	Podmerilo 5.2 Razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v državljane/odjemalce
Podmerilo 5.3 Inoviranje procesov, v katere se vključujejo državljani / odjemalci	Podmerilo 5.3 Usklajevanje procesov v organizaciji in z drugimi relevantnimi organizacijami

REZULTATI	
CAF 2006	CAF 2013
Merilo 6: REZULTATI – DRŽAVLJANI / ODJEMALCI Pretehtajte, kakšne rezultate je organizacija v svojem prizadevanju za izpolnjevanje potreb in pričakovanj državljanov/ odjemalcev dosegla z naslednjim:	Merilo 6: REZULTATI – DRŽAVLJANI / ODJEMALCI Pretehtajte, kaj je organizacija dosegla za izpolnjevanje potreb in pričakovanj državljanov/ odjemalcev, prek rezultatov pri:
Podmerilo 6.1 Rezultati merjenja zadovoljstva državljanov / odjemalcev	Podmerilo 6.1 Merjenje zaznavanja
Podmerilo 6.2 Kazalniki meritev, usmerjenih k državljanom / odjemalcem	Podmerilo 6.2 Merjenje delovanja
Merilo 7: REZULTATI – ZAPOSLENI Pretehtajte, kakšne rezultate je organizacija v svojem prizadevanju za izpolnjevanje potreb in pričakovanj zaposlenih dosegla z naslednjim:	Merilo 7: REZULTATI – ZAPOSLENI Pretehtajte, kaj je organizacija dosegla za izpolnjevanje potreb in pričakovanj zaposlenih, prek rezultatov pri:
Podmerilo 7.1 Rezultati merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih	Podmerilo 7.1 Merjenje zaznavanja
Podmerilo 7.2 Kazalniki rezultatov glede zaposlenih	Podmerilo 7.2 Merjenje delovanja
Merilo 8: REZULTATI – DRUŽBA Pretehtajte, kaj je organizacija dosegla na področju vpliva na družbo, glede na naslednje:	Merilo 8: REZULTATI – DRUŽBENA ODGOVORNOST Pretehtajte, kaj je organizacija dosegla glede vpliva na družbo, z oziroma na rezultate pri:
Podmerilo 8.1 Rezultati merjenja družbenega delovanja, kakor ga dojemajo udeležene strani	Podmerilo 8.1 Merjenje zaznavanja
Podmerilo 8.2 Kazalniki družbenega delovanja, ki ga je uvedla organizacija	Podmerilo 8.2 Merjenje delovanja
Merilo 9: KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA Pretehtajte dokaze o doseženih opredeljenih ciljih, ki jih je organizacija dosegla v zvezi z naslednjim:	Merilo 9: KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA Pretehtajte rezultate, ki jih je organizacija dosegla v povezavi z:
Podmerilo 9.1 Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje	Podmerilo 9.1 Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje
Podmerilo 9.2 Notranji rezultati	Podmerilo 9.2 Notranji rezultati: stopnja učinkovitosti



Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) je plod sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo, v državah članicah Evropske unije.

Model CAF je na voljo kot orodje, ki pomaga organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi uporabljati tehnike obvladovanja kakovosti. CAF je enostaven, uporaben okvir, primeren za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju in njihovega napredka v smeri odličnosti.

European CAF Resource Centre
[Evropski center za vire CAF]

European Institute of Public Administration [Evropski institut za javno upravo]
P.O. Box 1229
6201 BE Maastricht
The Netherlands
Tel.: +31 43 32 96 317
Faks: +31 43 32 96 296
E-pošta: caf@eipa.eu
Spletna stran: www.eipa.eu/CAF

Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije

Tržaška cesta 21
1000 Ljubljana
SI - Slovenija
Tel.: 01 478 8330
Faks: 01 478 8331
E-pošta: kakovost@gov.si

