



Tržaška cesta 21, 1000 Ljubljana

T: 01 478 83 38

F: 01 478 83 31

E: gp.mju@gov.si

www.mju.gov.si

CAF EPI

Poročilo o izvedbi prvega pilotnega projekta CAF EPI v letu 2017

Pilotni projekt:	Prvi pilotni projekt zagotavljanja zunanje povratne informacije CAF (projekt CAF EPI)
Projekt:	Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave
Povezava:	Strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020
Trajanje projekta:	2016 – 2022
Izvajanje projekta:	Ministrstvo za javno upravo, Urad za razvoj, Sektor za kakovost
Vodja projekta:	Barbara Zupanc, vodja Sektorja za kakovost
Sofinanciranje:	Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada, v okviru operacije POVEZLJIVOST, ODPRTOST, KAKOVOST (POK), aktivnost Ciljno vodenje, dvig učinkovitosti in kakovosti v javni upravi
Datum poročila:	Oktober 2017

Namen projekta

Namen zagotavljanja zunanje povratne informacije preko zunanjih ocenjevalcev je zagotoviti organizacijam povratno informacijo o treh glavnih vprašanjih: proces samoocenjevanja, načrtovanje izboljšav in začetek poti med osmimi načeli odličnosti, ki predstavljajo vodilna načela k odlični organizaciji. Ob koncu postopka organizacije prejmejo končno poročilo o tem ali učinkovito in uspešno uporabljajo CAF in ali si zaslužijo priznanje za uspešno uporabo modela CAF za naslednji dve leti.

S pilotnim projektom smo želeli tudi v Sloveniji ponuditi organizacijam možnost zunanjega ocenjevanja in predvsem prenos modela Evropskega inštituta za javno upravo EIPA – CAF PEF («CAF External Feedback Procedure») tudi v slovensko prakso s ciljem, da bi organizacijam zagotovili pridobitev konkretne povratne informacije za nadaljnje izboljševanje procesa samoocene. Načrtovana je izvedba dveh pilotnih projektov (2017 in 2018), na podlagi ugotovitev bomo proces izboljšali in v letu 2019 začeli z rednim ocenjevanjem in podeljevanjem evropskih priznanj »Uspešen uporabnik CAF«.

Predhodne priprave

Skladno s ciljem iz dvoletnega akcijskega načrta izvajanja Strategije razvoja javne uprave 2015-2020, smo konec leta 2016 začeli z aktivnostmi za vzpostavitev prvega pilotnega projekta za zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF (projekt CAF EPI).

Po vzoru EIPA in drugih evropskih držav smo tudi v Sloveniji želeli vzpostaviti sistem za zagotavljanje zunanje povratne informacije CAF organizacijam javne uprave, zato smo najprej tistim, ki so že vrsto let redno izvajale samoocenitve po modelu CAF, predstavili namen projekta, jim posredovali brošuro o zunanji povratni informaciji CAF EPI (prevod izvirnika v angleščini), jih spodbujali v smeri vključitve v projekt ter bili na voljo za vprašanja in pojasnila. CAF EPI je bil predstavljen tudi 20. 4. 2017 na posvetu za uporabnike modela CAF – predstavnike vodstva za kakovost iz upravnih enot.

Med organizacijami javne uprave smo opravili poizvedbo o interesu za sodelovanje v projektu kot ocenjevana organizacija (prijavitelj) in o tem ali želijo njihovi javni uslužbenci sodelovati kot zunanji ocenjevalci CAF EPI. Povratne informacije so bile spodbudne, saj se je pokazal precejšen interes organizacij in javnih uslužbencev za sodelovanje.



Usposabljanje zunanjih ocenjevalcev

Pred začetkom projekta smo 30. 5. 2017 usposobili za delo ocenjevalce za izvedbo ocenjevanja v okviru pilotnega projekta zagotavljanja zunanje povratne informacije.

Celodnevno usposabljanje je potekalo v angleškem jeziku v izvedbi EIPA (višji predavatelj: Nick Thijs). Vsebine so bile podane v obliki predavanja in delavnic s študijskim primerom namišljene organizacije iz javnega sektorja, ki je izvedla samoocenitev po modelu CAF. Predavatelj je udeležence vodil skozi proces ocenjevanja, zaradi česar je bila potrebna priprava na podlagi vnaprej prejetega gradiva.

Usposabljanja se je udeležilo 16 javnih uslužbencev, ki so tako dobili pravico, da sodelujejo kot zunanji ocenjevalci: Mateja Arko Košec, Alenka Burnik, Vesna Gerič, mag. Nina Hadžimulić, Elena Hari Pertovt, Irena Jurov, mag. Polona Kotnik, Gordana Mikunovič, mag. Sabina Mirkovič, Vida Omerzel, Barbara Peharc, mag. Vitomir Pretnar, Nataša Raspotnik, mag. Vinko Skale, dr. Jelko Urbančič in mag. Jožica Volčanjk.

Usposabljanje je bilo sofinancirano s strani Republike Slovenije in Evropske unije iz Evropskega socialnega sklada, v okviru operacije Učinkovito upravljanje zaposlenih, aktivnost Usposabljanje.

Poziv k prijavi organizacij za sodelovanje

Zainteresirane organizacije, ki so izkazale interes, smo pozvali k prijavi za sodelovanje v projektu, z upoštevanjem predhodno objavljenih pogojev za sodelovanje:

1. Prijava 6-12 mesecev po tem, ko je bilo opravljeno samoocenjevanje po CAF ter pripravljeno in poslano poročilo o samoocenjevanju vodstvu organizacije in
2. Organizacija je vpisana kot uporabnik CAF v evropsko podatkovno zbirko uporabnikov CAF pri EIPA.

Na naš poziv k prijavi za sodelovanje v prvem pilotnem projektu se je prijavilo dvanajst organizacij. Po pregledu izpolnjevanja pogojev, smo v pilotni projekt sprejeli šest prijaviteljev – organov javne uprave (upravne enote): UE Grosuplje, UE Kočevje, UE Krško, UE Slovenska Bistrica, UE Vrhnika in UE Zagorje ob Savi in jih povabili na posvet.

Posvet za prijavljene organizacije

Z namenom predstaviti prijaviteljem celoten potek izvedbe pilotnega projekta CAF EPI, vključno s podrobnim terminskim načrtom aktivnosti, smo 6. 6. 2017 izvedli posvet za prijavitelje.

Udeležencem smo podali informacije kako naj pripravijo potrebno dokumentacijo ter rok za njegovo oddajo, kot tudi kako in kdaj bo potekalo ocenjevanje. Posveta so se udeležili predstavniki vseh prijaviteljev.

Dostava dokumentacije prijaviteljev

Prijavitelji so, za namen ocenjevanja, na ministrstvo do 20. 6. 2017 poslali naslednjo dokumentacijo:

- kratko predstavitev organizacije,
- kratek opis procesa zadnje samoocenitve po CAF,
- zadnje samoocenitveno poročilo, ki je bilo predstavljeno vodstvu organizacije,
- zadnji akcijski načrt izboljšav,
- izpolnjen Vprašalnik 1 – Proces samoocenjevanja (1.steber),
- izpolnjen Vprašalnik 2 – Načrt izboljšav (2.steber) in
- izpolnjen Vprašalnik 3 – Osem načel odličnosti (3.steber).

Dokumentacijo smo na ministrstvu pregledali in po potrebi prijavitelje prosili za dopolnitve.

Postopek ocenjevanja

Na ministrstvu smo usposobljene ocenjevalce razporedili v šest ocenjevalnih skupin in pri tem upoštevali, da sta bila v vsaki skupini najmanj dva ocenjevalca, da je bila skupina čim bolj heterogena in uravnotežena glede na izkušnje izvedenih samoocenjevanj.

V nadaljevanju smo prijavitelje obvestili o sestavi ocenjevalne skupine, ki jih bo ocenjevala, enako tudi ocenjevalce v skupini in jim poslali dokumentacijo, ki je obsegala dokumente, ki smo jih prejeli od prijavitelja in dokumentacijo, ki smo jim jo poslali s strani ministrstva.



Ocenjevalne skupine so v obdobju junij-avgust pregledale pisno dokumentacijo prijaviteljev, na podlagi gradiva je vsak ocenjevalec podal samostojno mnenje, sledilo je usklajevanje v skupini. Skladno s terminskim načrtom in dogovorom s posameznim prijaviteljem, so ocenjevalne skupine obiskale prijavitelje na njihovih lokacijah in izvedle pogovore z vodstvom in nekaterimi zaposlenimi.

Ocenjevalci so prijavitelje ocenjevali po:

- devetih korakih procesa samoocenjevanja (1. in 2. steber): 1. Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje, 2. Sporočajte o projektu samoocenjevanja, 3. Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin, 4. Organizirajte usposabljanje, 5. Lotite se samoocenjevanja, 6. Sestavite poročilo z opisom rezultatov samoocenjevanja, 7. Naredite osnutek načrta izboljšav na podlagi sprejetega poročila o samoocenjevanju, 8. Sporočajte načrt izboljšav in 9. Izvajajte načrt izboljšav.

Uporabljena je bila 5-stopenjska ocenjevalna lestvica:

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

- osmih načelih odličnosti (3. steber): 1. Voditeljstvo in stanovitnost namena, 2. Usmerjenost k rezultatom, 3. Osredotočenost na državljana/odjemalca, 4. Vodenje na podlagi procesov in dejstev, 5. Razvoj in vključenost zaposlenih, 6. Nenehno inoviranje in izboljševanje, 7. Razvijanje partnerstev in 8. Družbena odgovornost.

Uporabljena lestvica ocenjevanja (v oklepaju–prikaz v grafu):

0 (0)	Dosežena ni bila niti začetna stopnja.
I (1)	Začetna stopnja
R (2)	Stopnja uresničevanja
M (3)	Stopnja zrelosti

Po zaključnem ocenjevanju so ocenjevalci izdelali pisna končna poročila s prepoznanimi prednostmi in predlogi izboljšav. Končna poročila so sodelavci Sektorja za kakovost na MJU najprej pregledali, nato pa posredovali prijaviteljem, skupaj s prošnjo, da nam zaupajo svojo izkušnjo sodelovanja v projektu.

Slovesna podelitev diplom za sodelovanje

Vsem sodelujočim prijaviteljem in zunanjim ocenjevalcem v projektu smo v okviru 61. EOQ Kongresa – na predkongresni delavnici dne 10. 10. 2017 na Bledu, podelili diplome za sodelovanje.

Zaključni sestanek sodelujočih v pilotnem projektu

Pilotni projekt smo zaključili z zaključnim sestankom vseh vključenih v pilotni projekt, dne 26. 9. 2017 v prostorih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. Poleg predstavnikov MJU: Barbare Zupanc (vodja Sektorja za kakovost), Barbare Peharc, Loredane Leon, Mateje Arko-Košec (kot ocenjevalke) in mag. Vitomirja Pretnarja je bilo prisotnih še 25 predstavnikov prijaviteljev in ocenjevalcev. Prisotnim smo predstavili rezultate ocenjevanja prijaviteljev po devetih korakih in osmih načelih odličnosti ter ugotovitve o zadovoljstvu zunanjih ocenjevalcev in prijaviteljev.

Rezultati prvega pilotnega projekta

Rezultati projekta so pokazali, da so sodelujoči prijavitelji večji samoocenjevanja in so bili v povprečju dobro ocenjeni po kriterijih organiziranja, načrtovanja in izvedbe samoocenjevanja ter izvedbe načrta izboljšav. Pokazala se je visoka predanost vodstva in osredotočenost na odjemalce ter družbena odgovornost vključenih organizacij. Vse organizacije so bile dovolj dobro ocenjene, da bi v rednem postopku z istimi rezultati pridobili naziv Uspešni uporabnik CAF.



Z drugimi besedami lahko povzamemo posamezne glavne ugotovitve ocenjevalcev iz končnih poročil v naslednje:

- Prednosti: izrazita podpora vodstva, dobra zastopanost OE v samoocenjevalnih skupinah, visok nivo vključenosti zaposlenih iz lastnih motivov, sistematičen pristop merjenja kakovosti s kazalci, vpliv certificiranih sistemov kakovosti v preteklih letih, prepoznavanje realnih možnosti za izboljšave s strani zaposlenih, ponekod zelo dobra notranja komunikacija, imenovanje več delovnih skupin za področja, sprejeta matrika nadomeščanj, prepoznavanje predlogov izboljšav v stiku s strankami, glavna nit delovanja organizacije je osredotočena na odjemalce, zasledovanje uresničevanja ciljev, ustvarjanje zavesti o kulturi odličnosti.
- Priročnosti za izboljšave: izboljšanje priprave akcijskega načrta in načrta komunikacije, premalo pozornosti namenjene izbiri vodje samoocenjevalne skupine, izrazit poudarek številčni oceni na račun predlogov za izboljšave, ponekod prevelike skupine, šibka komunikacija z zaposlenimi, konkretizirati kazalnike ukrepov v povezavi z učinki ukrepov.
- Priporočila: jasno zapisati cilj in namen samoocentive v komunikacijski načrt, povečati vključenost vseh zaposlenih pri dopolnitvi predlogov izboljšav, nosilec ukrepov naj bo določen z imenom in priimkom, ukrepi prednostno razvrščeni, datumsko določen termin izvedbe ukrepov (stalne naloge ne sodijo v akcijski načrt), povečati vključenost zaposlenih pri dopolnitvi predlogov izboljšav, vključevati tudi zaposlene kot odgovorne osebe v akcijski načrt ukrepov, rotacija vlog v skupini, pridobitev novih članov, smiselna uporaba PDCA cikla, kjer ukrepi izhajajo iz ugotovitev in so rezultati teh ukrepov merljivi preko kazalcev, prehod na podrobno točkovanje.

Povratne informacije s strani prijaviteljev – analiza zadovoljstva

Na podlagi ugotovitev z razprave s prijavitelji in zunanji ocenjevalci in rezultatov analize ugotavljanja zadovoljstva prijaviteljev, ki smo jo izvedli s pomočjo spletne ankete je mogoče povzeti, da so bili prijavitelji zadovoljni z vodenjem, informiranjem in usmeritvami pri izvajanju projekta CAF-EPI, z delovanjem zunanjih ocenjevalcev in vsebino končnih poročil. Na drugi strani pa je potek aktivnosti nekaterim oteževal čas rednih letnih dopustov, vendar so težave s prilagoditvami uspeli uspešno premostiti.

Povratne informacije s strani ocenjevalcev – analiza zadovoljstva

Iz analize ugotavljanja zadovoljstva zunanjih ocenjevalcev, opravljene s pomočjo spletne ankete, in iz pogovora z njimi na sestanku, je bilo zaznati zadovoljstvo z izvedenim usposabljanjem, sestavo ocenjevalnih skupin, odzivnostjo MJU in kooperativnostjo na strani prijaviteljev. Medtem, ko je bila zaznana potreba po kalibraciji (umerjanju) zunanjih ocenjevalcev ter spremembi časovnega zaporeda aktivnosti v projektu, kar želimo izboljšati v naslednjem projektu, poleg še drugih nekaterih novosti in izboljšav.

Med predloge za izboljšave pa so ocenjevalci navedli: primernejši čas izvedbe ocenjevanja, povratna informacija ministrstva glede primernosti končnih poročil (priporočila za naprej), izvedba kalibriranja ocenjevalcev, več časa nameniti za pripravo poročila, projektno delo naj bi opravljali v okviru delovnega časa, izboljšati vrednotenje dela ocenjevalcev.

Ocena uspešnosti izvedenega projekta

Proces je potekal intenzivno, a brez večjih odstopanj, obiski pri prijaviteljih so bili izvedeni po načrtu, po obiskih so vsa končna poročila ocenjevalnih skupin prispela pravočasno na MJU in bila poslana prijaviteljem skladno s terminskim načrtom. Na MJU smo z rezultati projekta upravičeno zadovoljni, saj je bil z uspešno zaključenim projektom narejen korak naprej v smeri dodatne spodbude in zagona za dvig nivoja uporabnikov modela CAF.

V projektu se je potrdila teza, da uporabniki modela CAF potrebujejo novo spodbudo pri uvajanju sprememb v svoje organizacije. Tako je projekt vnesel v delo novo pozitivno spremembo, ki je prekinila obstoječo rutino in predstavlja prijetno novost pri uporabi modela CAF. Pri tem pa je glavna dodana vrednost v predlogih za izboljšave in priporočilih, ki so jih ocenjevalci predali



ocenjevanim organizacijam. Priporočila ocenjevalcev je potrebno razumeti kot uporabne napotke, ki bodo višali nivo kakovosti v organizacijah. Pri čemer ocena ni tako pomembna.

Predlogi in priporočila za naprej

V načrtu je izvedba drugega pilotnega projekta CAF EPI v letu 2018, v katere želimo, na podlagi izkušenj iz prvega projekta, aktivnosti še izboljšati. Naša razmišljanja gredo v smeri naslednjih aktivnosti: optimizacija termenskega načrta aktivnosti, izvedba kalibracij oz. strokovnih posvetov s praktičnimi delavnicami za ocenjevalce, preučitev vsebine obrazca za izdelavo končnega poročila, preučitev možnosti povišanja plačila dela ocenjevalcev in okrepitev povezanosti služb znotraj ministrstva.

