

# KAKOVOST & INOVATIVNOST

št. 02-03 | 2023

E-novičke • E-novičke • E-novičke • E-novičke • E-novičke • E-novičke

## Spet smo sodelovali na Konferenci kakovosti in odličnosti



Več kot 220 udeležencev in preko 40 predavateljev je sodelovalo na nedavni, že 31. Konferenci kakovosti in odličnosti, ki jo zadnjih sedem let organizirata skupaj Slovensko združenje za kakovost in odličnost in Ministrstvo za javno upravo. »Mislim ZELENO. Delujem MODRO.« ni bil le atraktivni naslov konference, ampak rdeča nit vseh predstavitev. Le skupaj in z mislijo na zmogljivosti naše Zemlje lahko prihodnjim generacijam zagotovimo prihodnost.

Običajno okolje Portoroža smo tokrat zamenjali za zeleni Ankaran in prenovljen kongresni center Adria. Žal pa ni bilo veliko časa za raziskovanje pomladnega Primorja, saj so bile vsebine na štirih sekcijah res bogate, prav tako pa tudi spremljevalni program. Že takoj na začetku je veliko udeležencev želelo sodelovati na delavnici **»Modre rešitve za učinkovite storitve«**, kjer smo v kratkem času po metodi FDPM (Facilitated Participatory Decision Making) izluščili nekatere storitve, ki najbolj žulijo državljane in poiskali nekaj inovativnih predlogov izboljšav.



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

[kakovost@gov.si](mailto:kakovost@gov.si)

[inovativen@gov.si](mailto:inovativen@gov.si)



V naslednjem koraku pa bo ekipa projekta Inovativen.si predloge izboljšav podrobno preučila in poskusila realizirati tiste, ki bodo najboljše tako za gospodarstvo, kot tudi za javno upravo.



Konferenco so slovesno otvorili predsednica SZKO **Judita Rigler**, predsednik Državnega sveta **Marko Lotrič** in ministrica za javno upravo **Sanja Ajanović Hovnik**. Slednja je v svojem nagovoru opozorila na nujnost čimprejšnjega prehoda na trajnostni način življenja. Eden od ključnih načinov za doseg tega cilja je po njenih besedah prehod na obnovljive vire energije in učinkovitejšo rabo energije, kar prispeva k zmanjšanju negativnih vplivov na okolje, spodbujanju inovacij ter hkrati povečanju ekonomske konkurenčnosti. Skupaj lahko sodelujemo pri razvoju novih inovativnih rešitev, je še dodala ministrica in svoj nagovor zaključila z besedami: »Trajnostni način delovanja organizacij je ključen za prihodnost nas vseh, saj nam omogoča, da izpolnjujemo sedanje potrebe, ne da bi ogrozili pogoje življenja prihodnjih generacij.«

V sekciji za javno upravo smo se v dveh dneh konference veliko spoznavali s projekti, ki peljejo Slovenijo na pot trajnosti in ogljične nevtralnosti. Projekt **Razogljichenje Slovenije preko prehoda v krožno gospodarstvo** bo segel na področja, katerih vpliv na podnebne spremembe je trenutno največji: mobilnost, grajeno okolje, hrana, lesna veriga in predelovalna industrija preko upravljanja portfelja inovacij v izobraževanju, politiki, podjetništvu in financah. Deset let **zelenega javnega naročanja** že kaže rezultate. Z upoštevanjem okoljskih zahtev iz Uredbe o zelenem javnem naročanju so naročniki prihranili okoli 2,5 odstotka celotnega odjema elektrike v Sloveniji, v ozračje spustili več kot 100 tisoč ton ogljikovega dioksida manj in prihranili vode za dnevno porabo 180 tisoč ljudi.

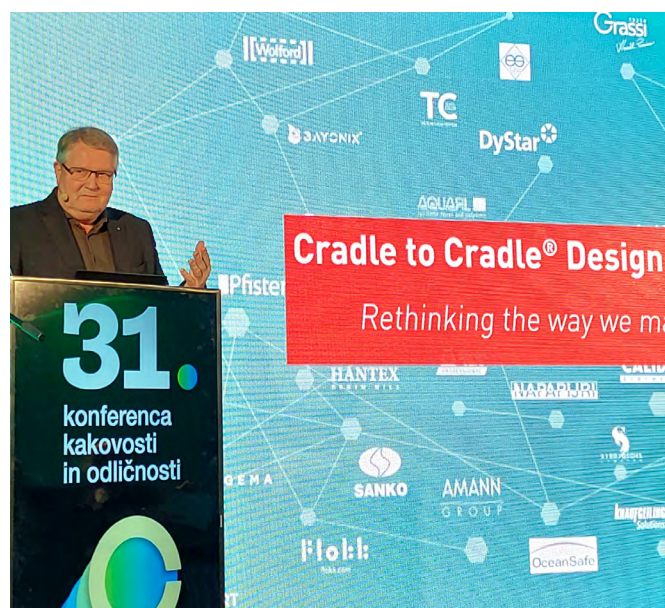
Tudi **Ljubljana ambiciozno stopa proti podnebni nevtralnosti**, saj je bila izbrana kot eno od 100 podnebno nevtralnih in pametnih mest, ki bodo sodelovale v misiji, da dosežejo podnebno nevtralnost do leta 2030. To zahteva ne le številne ukrepe in korenite spremembe na področjih



kot so mobilnost, energetika, gradnja, lokalna samooskrba...., ampak tudi spremembe vsakodnevnih navad vsakega posameznika. Poleg Ljubljane v misiji sodelujeta tudi Kranj in Velenje. Za doseg cilja je zato ključno, da se k razoglivenju zavežemo prav vsi in vsak po malem. Primer je izziv v okviru Partnerstva za spremembe, v katerem bodo na ministrstvu za okolje, podnebje in energijo iskali **trajnostne načine potovanj na delo**.

Ali lahko v tako imenovano Družbo 5.0, ki temelji na uravnoteženem tehnološko humanističnem razvoju, vstopimo z obstoječo organiziranostjo in vsebino visokega izobraževanja? Na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije menijo, da ne. Pridobili so 65 milijonov evrov sredstev iz Načrta za okrevanje in odpornost in se lotili reforme visokega šolstva in 49 pilotnih projektov za zelen in odporen prehod v prihodnost.

Sekcijo smo zaključili z nekaj dobrimi primeri kakovosti in odličnosti v organih javne uprave, med drugimi na ministrstvih, pristojnih za izobraževanje in za gospodarstvo, na Ministrstvu za pravosodje in Agenciji za kmetijske trge in razvoj podeželja.



Zakaj besede bolijo? V smeh in solze nas je spravila zdravnica **dr. Sanela Banović** z navdihnjenim govorom o pomenu urejenih odnosov, obvladovanju jeze in strupenih besed, ki lahko človeka prizadenejo za dolga leta in mu ogrozijo zdravje. Za zaključek pa smo poslušali še **Albina Kaelina**, direktorja in lastnika švicarske tekstilne firme, ki je krožno gospodarstvo vzela smrtno resno in proizvaja izdelke, ki ne puščajo prav nobene negativne sledi ne v okolju in ne na družbo. ■

## Povečali smo nabor zunanjih ocenjevalcev CAF EPI

Letošnjo pomlad smo dodali še en pomemben kamenček v mozaik naših aktivnosti na področju zunanjega presojanja samoocenjevanja po modelu CAF. Na podlagi dobrega sodelovanja in odličnih referenc zunanjega izvajalca **KDZ, Center for Public Administration Research** z Dunaja, smo v februarju in marcu izvedli dve vrsti usposabljanj, za nove zunanje ocenjevalce CAF EPI in za že obstoječe. Teoretični del usposabljanj je potekal na daljavo preko video povezav, praktični del pa v živo. Opravljeno usposabljanje in pridobljen certifikat (veljaven tudi v mednarodnem okolju) je pogoj za sodelovanje v letošnjem postopku CAF EPI.



	Strengths	Improvement Area
Step 1	MANAGEMENT SUPPORT DESPITE POLITICAL SITUATION CHANGES HEAD OF SA HAS KNOWLEDGEABLE ↳ GOOD CHANGE INFORMATION TO ALL EMPLOYEES ABOUT THE START OF CAF PROJECT (MINISTERS INFO, INTRANET) ↑	RISE AWARENESS OF THE IMPORTANCE OF CAF THROUGH INVOLVING MIDDLE MANAGEMENT (1:1 INTERVIEWS) TIMETABLE FOR CAF SA MUST BE IDEAL MEMBERS IN THE CAF SA SHOULD NOT BE DELEGATED, BUT VOLUNTARY
Step 2	MEMBERS OF THE BOARD + ALL EMPLOYEES WERE INFORMED ABOUT THE CAF PROJECT COMMUNICATION PLAN INCLUDES → OBJECTIVES → GOALS → ACTIVITIES WORKSHOPS FOR CAF SA TEAM	MORE COMPREHENSIVE & DETAILED COMMUNICATION → EMPLOYEES → MANAGEMENT → STAKEHOLDERS USE OF VARIOUS TOOLS → INFOGRAPHICS → OUTLOOK → TARGETED PRESENTATIONS → SP → VIDEO M.
Step 3	VO UNWANTED PARTICIPATION HYBRID CATERIA TO IDENTIFY CAF PROJECT GROUP MEMBERS: → DIFFERENT LEVELS (HEADS OF UNITS + OPERATIONAL STAFF) → HEADS OF BUDGET UNITS (MERGERS) → KNOWLEDGE (DISCUSSION) → GENDER ISSUE → EXPERIENCE	EXPLORE POSSIBILITIES OF INVITING A WIDER CIRCLE OF EMP. → TO SHARE BEST PRACTICES TO BE IMPROVED WITHIN THE WORKING ORGANIZATION ASSIGN RESPONSIBILITIES TO EACH MEMBER
Step 4	SUBSTITUTE THE LACK OF KNOWLEDGE RE EXPERIENCE WITH BEHAVOR CHECK EDUCATIONAL RESOURCES - LEARNING BY DOING EXCHANGE KNOWLEDGE - HELP EACH OTHER OUT MEETINGS WITH CAF TEAM LEADERS ↳ TRAINING	INFORM / EMPOWER MIDDLE MANAGEMENT → WHEN DETECTED A SPECIFIC AREA OF WORK TO BE IMPROVED EDUCATE THEM AND CAF CAN HELP MORE INHOUSE TRAINING
Step 5	→ SP ONLINE TOOL → GET THE RELEVANT INFORMATION FROM WITHIN THE ORGANIZATION	→ COLLECT ALL RELEVANT DATA DOCUMENTS IN ADVANCE & IN THE PHASES OF SA → PLAN MORE TIME FOR THE PHASE OF CONSULTING THE SA PHASE
Step 6	→ TO HAVE A FINAL REPORT WITH STRENGTHS, AREAS FOR IMPROVEMENT AND SCORING → TO REPRESENT THE FINAL REPORT TO MANAGEMENT AND EMPLOYEES → ACTION PLAN FOR NEXT 2 YEARS	→ TO PRESENT FINAL REPORT TO ALL STAKEHOLDERS → REPORT SHOULD BE PUBLISHED ON INTRANET

Za udeležbo na praktičnem delu usposabljanja so morali udeleženci predhodno opraviti in oddati pisni izdelek, v katerem so uporabili pridobljeno teoretično znanje na konkretnem študijskem primeru oziroma samooceni CAF v lastni organizaciji.

Usposabljanje je uspešno zaključilo sedem novih in šest obstoječih zunanjih ocenjevalcev, tako da lahko letos zagotovimo ustrezno zunanjo presojo pri vseh prijavljenih organizacijah.

Ocenjevalci bodo delali v skupinah, sestavljenih iz različno izkušenih ocenjevalcev, tako da bo usposabljanje in medsebojno učenje teklo še naprej.



### **Alenka Ivačič**

Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja

*Možnost vključitve v CAF EPI in sodelovanje na dveh delavnicah je bila zame velika priložnost, ki sem jo z velikim veseljem sprejela. Delo v takšnih skupinah me motivira in daje dodatna znanja, ki mi zelo koristijo tudi pri delu v samoocenjevalni skupini za CAF oziroma pri izvajanju sheme kakovosti na Agenciji. Izobraževanje je bilo odlično izpeljano, izjemno strokovno, dobili smo veliko novega znanja, spodbud in sodelovanja. Praktična delavnica v Ljubljani je bila ključna, kratka, usmerjena k rezultatu in zapisana po korakih, ki so bistveni za naše nadaljnje delo. Na tej delavnici sem se veliko naučila, podanih je bilo ogromno dobrih predlogov, deljene so bile izkušnje, dobre prakse. S strani KDZ oziroma Thomasa smo bili usmerjeni tako, da smo po vsebinskih korakih prišli do znanja, ključnih ugotovitev, izkušenj in idej, ki nam bodo koristile ne le pri ocenjevanju CAF EPI, pač pa tudi znotraj samoocenjevalne skupine CAF. Zagotovo lahko rečem, da sem prejela dovolj znanja za izvajanje ocenjevanja, vsekakor pa tudi motivacijo za nadaljnjo kakovostno delo.*

### **Brigita Habjan Štolfa**

Regionalna razvojna agencija ROD Ajdovščina

*Skupaj z RRA ROD sem se na pot poslovne odličnosti in merjenja kakovosti dela podala leta 2019. V tem času smo z ekipo opravili dve samooceni. Ponosna in zadovoljna sem, da je moja ekipa v postopku samoocene po modelu CAF prepoznala priložnost za izboljšave in nadgradnje našega dela tako v organizaciji kot tudi v delokrog vsakega vključenega posameznika. Usposabljanje za zunanje ocenjevalce CAF EPI pa daje procesu izboljšav veliko dodano vrednost. Bistveno je vprašanje, kako delamo. Ne le odlično vsebinsko, ampak tudi učinkovito in uspešno. Prepričana sem, da bom z novo pridobljenimi kompetencami in znanjem pripomogla k stalnemu procesu spremljanja učinkov in izvajanju izboljšav tako pri mojem osebem delu, znotraj ekipe, ki jo vodim in prav tako v organizacijah, ki jih bom imela priložnost evalvirati.*



## Uporaba CAF v letu 2023

Za uporabo modela CAF v letu 2023 so se na podlagi poziva našega ministrstva odzvali v skupaj 33 organizacijah javne uprave in javnega sektorja, v veliki večini gre za redne uporabnike CAF, le štiri organizacije letos CAF uvajajo prvič in sicer **Dom dr. Janka Benedika iz Radovljice**, posebni socialni zavod **Dom na Krasu**, centralna služba **Zavoda RS za zaposlovanje** in **Občina Kočevje**. Čestitamo vodstvom teh organizacij, da so prepoznali prednosti sistema kakovosti in se odločili stopiti na pot poslovne odličnosti, našim rednim uporabnikom modela CAF pa se zahvaljujemo za vztrajanje na njej!

Za nami so tudi že usposabljanja za uporabo modela CAF, ki jih s pomočjo sredstev ESS in Upravne akademije pripravljamo za naše uporabnike. Podobno kot lani smo izvedli sedem usposabljanj, tri za začetnike (teoretični in praktični del), ki se ga je udeležilo skupaj 44 slušateljev. Večja gneča je bila med rednimi uporabniki, izvedli smo štiri obnovitvene delavnice, na katerih je sodelovalo kar 154 udeležencev. Verjamemo, da bodo z novimi in obnovljenimi znanji člani samoocenjevalnih skupin veliko lažje kakovostno ocenili delovanje svoje organizacije po modelu CAF. Tudi zato, ker so predavateljice res prave poznavalke modela, tako njegovih teoretičnih kot povsem praktičnih plati. To so bile: **Zdenka Bajuk, Ksenja Hauptman, Barbara Peharc** in **Nina Hadžimulić**.

### Da ne bo kovačeva kobilica bosa...

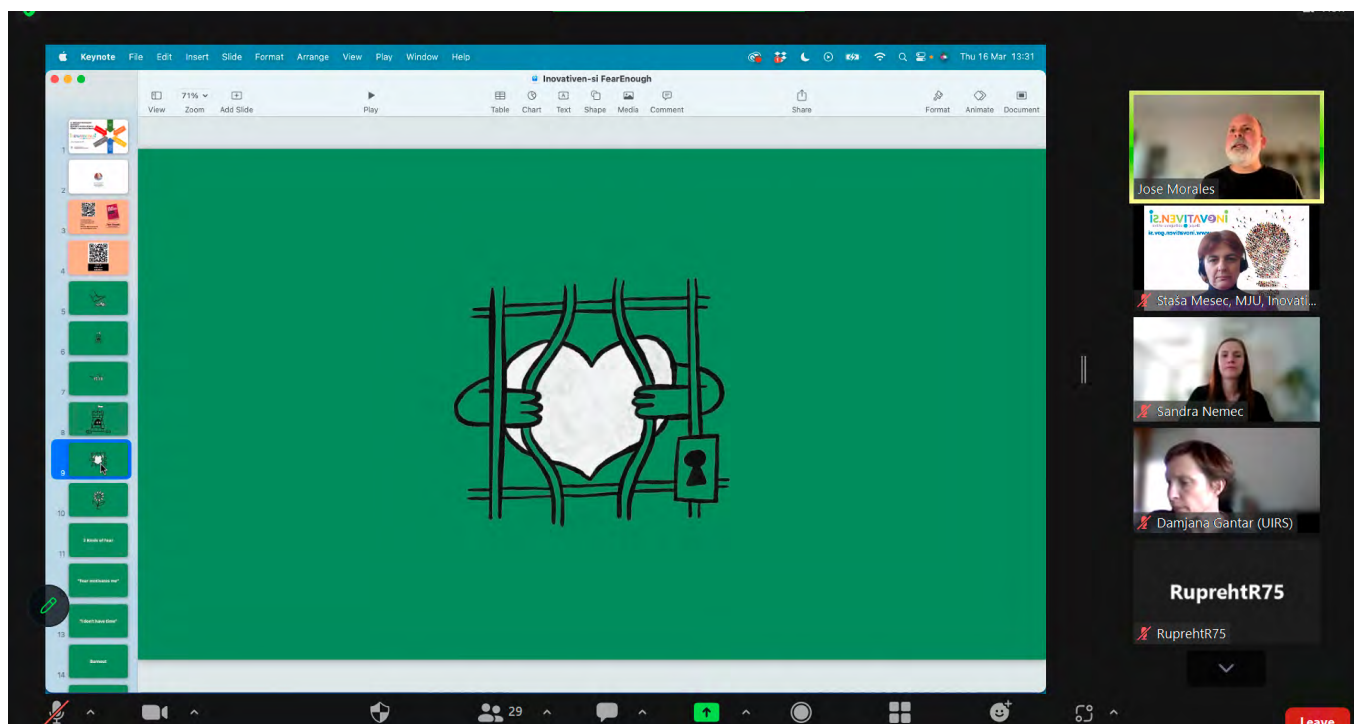
... pa ne le zaradi tega, je vodstvo Ministrstva za javno upravo med letošnje prioritete naloge ministrstva uvrstilo tudi samooceno po modelu CAF 2020, tretjo po vrsti. Letos je v samooceno vključen tudi organ v sestavi – Inšpektorat za javni sektor.

Že na prednovoletnem srečanju ministrice Sanje Ajanović Hovnik z zaposlenimi je ta med vsemi izzivi, ki ministrstvo čakajo v letu 2023, posebej poudarila skrb za dvig ravni kakovosti storitev v javni upravi. Na letošnji slovesni podelitvi priznanj CAF in CAF EPI pa je svoje besede podkrepila še z napovedjo izvedbe CAF samoocene, ki ji je kmalu sledilo povabilo zaposlenim k sodelovanju. V februarju je bila ustanovljena samoocenjevalna skupina, ki jo vodi predstavnica vodstva za kakovost, **Tanja Obreza**.

Štirinajstčlanska skupina se je takoj po CAF usposabljanju v marcu lotila nalog, ki si jih je razdelila po merilih in podmerilih. Tudi plan dela je zastavljen ambiciozno, saj želimo prvo fazo samoocene (na podlagi zbranih informacij in dokazil opraviti prvo oceno) izvesti do prvomajskih praznikov, zato so v tem času naši koledarji še toliko bolj polni sestankov, kot sicer. Predaja zaključnega poročila ministrici pa je predvidena do poletnih dopustov. ■

## Strah kot vzpodbuda!

Inovacijski skupnosti smo ponudili še eno zanimivo delavnico na temo psihološko varnega delovnega okolja, kjer nam je **Jose Antonio Morales** predstavil strahove, ki jih nosimo s seboj.



Dve vrsti strahov obstajata. **Fizični**, ki nam pomaga preživeti, saj nas opozori, da je določeno dejanje nevarno. Bolj zapleteni pa so **psihični** strahovi, ki nam na podlagi določenih izkušenj ne pustijo biti to kar smo, ker se bojimo... kako bo neko dejanje ali mnenje sprejela okolica, šef, starši...

Ti nam zbijajo motivacijo, ovirajo pri razvoju, zbijajo nam kreativnosti. Postanemo njihovi ujetniki. A tudi te strahove se da razgraditi in se z njimi soočiti, jih predelati, kar nam lahko povrne krila. Prvi korak k temu je že zavedanje, od kje in zakaj določen strah obstaja.

In snujemo že naslednje nadvse aktualno srečanje inovacijske skupnosti... Je še koga strah umetne inteligence?

Se želiš vključiti v inovacijsko skupnost? Klikni sem: [www.gov.si/inovacijska-skupnost](http://www.gov.si/inovacijska-skupnost) ■

## Izvedeno usposabljanje

# Sodelovanje javnosti pri pripravi predpisov



V marcu 2023 smo uspešno izvedli prvo usposabljanje v tem letu z naslovom »**Kako javnosti učinkovito vključiti v pripravo predpisov in politik?**«. Namen usposabljanja je bil okrepiti zavedanje pripravljavcev predpisov o pomembnosti sodelovanja javnosti in zagotoviti njihovo usposobljenost s področja načrtovanja in izvajanja posvetovalnih procesov.

Udeleženci so tako pridobili nova znanja in veščine s področja načrtovanja, izvedbe in vrednotenja posvetovalnih procesov. Večji del usposabljanja je bil namenjen praktični predstavitvi pogajalskega procesa, načinom vključevanja ključnih deležnikov, kako se z njimi pogajati in kakšne tehnike pogajanj uporabiti.

K udeležbi smo povabili vse javne uslužbenke, ki so že sodelovali pri pripravi predpisov in tudi tiste, ki bi jim tovrstna znanja pri delu koristila. Na usposabljanju je bilo prisotnih 25 pripravljavcev predpisov, ki imajo ključno vlogo pri pripravi predpisov na ministrstvih ( MZI, MP, MGTŠ, MDDSZ, MJU, MKRR), kot tudi na lokalnih skupnostih (Občina Miren - Kostanjevica, Mestna občina Koper, Občina Litija).

Vloga javnosti je neprecenljiva, tako v postopku zgodnje priprave predpisa kot tudi pozneje, ko je osnutek predpisa že v javni razpravi. Vsi se zavedamo, da bomo lahko le skupaj, tako pripravljavci predpisov kot tudi zainteresirana javnost, naredili korak na poti k boljšim predpisom. ■







## Merjenje zadovoljstva državljanov

Evropska komisija je potrdila financiranje projekta v programu tehnične pomoči **Merjenje zadovoljstva državljanov s ključnimi javnimi storitvami z namenom povečanja zaupanja v javne ustanove** (Measuring Citizens' Satisfaction with Key Government Services for Better Performance and Enhanced Trust).

K sodelovanju so nas povabili kolegi iz hrvaškega ministrstva za javno upravo predvsem zato, ker smo na MJU v letih 2017 in 2018 izvedli pilotni projekt oblikovanja nove metodologije ugotavljanja zadovoljstva uporabnikov storitev, katerega zaključno poročilo je v mnogočem predstavljalo podlago za razvoj projektne zasnove.

Konec oktobra je Hrvaška oddala prijavo, decembra smo bili obveščeni, da je projekt neformalno potrjen, v začetku marca pa smo imeli že prvo srečanje partnerjev in izvajalcev projekta (OECD), na katerem smo obravnavali časovnico, ključne predvidene aktivnosti in finančni načrt.

Namen projekta je **oblikovanje metodologije** za merjenje zadovoljstva državljanov s ključnimi javnimi storitvami ter razvoj kazalnikov za ugotavljanje njihove dostopnosti, kakovosti, hitrosti... Metodološko osnovo pri tem predstavlja študija OECD Trust in Government (izvedena 2021 in 2022 med OECD članicami), ki se osredotoča na zaupanje, zadovoljstvo, odprtost, integriteto, pravočasnost ... in pričakovanja uporabnikov. S tem projektom bi jo nadgradili tako, da bi jasneje določili tudi **kazalnike zadovoljstva s ključnimi javnimi storitvami** (po življenjskih dogodkih), da bi naknadno lažje oblikovali ukrepe za izboljšanje. Oblikovan bo enoten vprašalnik in razvita digitalna infrastruktura ter druge zmožljivosti, da bi sodelujoče države lahko kasneje redno (na 1-2 leti) izvajale mednarodno primerljive meritve zadovoljstva, identificirale področja za izboljšave in oblikovale akcijske načrte izboljšav.

Predvideno trajanje projekta je **24 mesecev**, ključni rezultati pa bodo enotna metodologija, vprašalnik in kazalniki ter priročnik za uporabnike sistema, predvidena je tudi priprava priporočil posameznim sodelujočim državam. V projektu, katerega vodilna država je Hrvaška, sodelujejo še: Avstrija, Belgija, Estonija, Finska, Grčija, Irska, Latvija, Litva, Slovenija in Španija. Projekt se bo začel izvajati predvidoma septembra 2023 s pripravo osnutka metodologije, ki bo v začetku naslednjega leta preizkušena v pilotnih merjenjih zadovoljstva v sodelujočih državah.

Predvidena vrednost projekta je **2,2 milijona EUR**.

Razvoj metodologije za merjenje zadovoljstva uporabnikov storitev je **ena od integralnih nalog MJU** (Uredba o upravnem poslovanju), ki bo prispevala tudi k realizaciji ciljev iz **Strategije razvoja Slovenije 2030** ( zaupanje v javne institucije kot eden od kazalnikov), **ciljev trajnostnega razvoja OZN** (zadovoljstvo z uporabo javnih storitev) in nenazadnje tudi ciljev nacionalnega **Načrta za okrevanje in odpornost** (učinkovita javna uprava). ■