

KAKOVOST & INOVATIVNOST

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

30. jubilejna konferenca kakovosti

»Kreativni pristopi h kakovostnim rešitvam«

Po več kot dveh letih virtualnih druženj in večkrat prestavljenem terminu smo se na začetku maja vendarle uspeli tudi v živo srečati na **30. nacionalni konferenci kakovosti**, ki jo skupaj organiziramo SZKO in MJU.



Ključne ugotovitve

Upravljanje talentov lahko razumemo kot uporabo strategij upravljanja, ki jih prilagajamo glede na potrebe določenih skupin zaposlenih.

Upravljanje talentov – sistematično privabljanje, identifikacija, razvoj, ohranjanje zaposlenih, identificiranih kot talentov, v organizaciji.

Talente lahko najdemo v vseh starostnih skupinah.

Prakse upravljanja talentov slovenski javni upravi se izvajajo „ad-hoc“.

Celovita strategija upravljanja s talenti je lahko podlaga za razvoj in poklicno napredovanje javnih uslužbenecv.



Posodobitve v kratkem

Primeri odpiranja podatkov v Sloveniji – Točen.si

- Multimodalno planiranje poti
- Predikcije glede na zunanje dejavnike
 - promet, vreme, zasedenost sredstev
- Dodajanje drugih oblik mobilnosti
 - Skiroji, individualni prevozi
- Širitev na druge občine in skupnosti
- Odprti smo za sodelovanje z vami!
 - Kontakt: matevz.pesek@fri.uni-lj.si, matevz.pesek@gmail.com



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

kakovost@gov.si

inovativen@gov.si



Super program, stari prijatelji, sončno vreme in dobra družba so pritegnili več kot 250 udeležencev. V sekciji javna uprava, za katero praviloma poskrbimo na MJU, smo dali poudarek predstavitev dveh študij, ki sta bili zasnovani in izvedeni v času predsedovanja Svetu EU, in sicer Študiji o učinkih modela CAF na upravljanje z zaposlenimi in Študiji o ravnanju s starejšimi zaposlenimi in talenti. Poleg tega smo k sodelovanju pritegnili tudi OECD, ki je predstavil rezultate nedavne raziskave o vplivu uporabe modela CAF na odpornost in prilagodljivost organizacij v času krize (na primeru pandemije Covid 19). Predstavili smo rezultate uvedbe rednih postopkov CAF EPI Zunanja povratna informacija in aktivnosti MJU za boljšo zakonodajo in odpravo administrativnih ovir ter prednosti odprtih podatkov. V dogovoru s kolegi iz tujine je bil predstavljen tudi potek obsežnega projekta uvajanja kakovosti v hrvaško javno upravo.

Udarni začetek s hekatonom

Konferenco smo namesto s tradicionalnimi, roko na srce največkrat tudi dolgočasnimi in predvidljivimi otvoritvenimi govori začeli s hekatonom. Kako lahko v časih pomanjkanja ustreznega kadra delodajalci pritegnejo in obdržijo dobre delavce. Osem različnih skupin je- morda niti ne prav presenetljivo-predlagalo zelo podobne rešitve. Ne, nič ni bilo govora o višini plač, veliko pa o spoštovanju, zaupanju, empatiji, odgovornosti, dobrih odnosih, vključevanju, fleksibilnosti, mentoritvanju in nefinančnem motiviranju. Seveda je komisija izbrala tudi zmagovalno skupino, vendar pa velja izpostaviti predvsem to, da so vsi udeleženci prepoznali potrebo, da se tako v javnem kot zasebnem sektorju **v središče postavi zaposlenega** kot človeka, ki si želi čim bolj mirno krmariti med službo in zasebnim življenjem, ki želi biti slišan in upoštevan, razumljen kot posameznik.



Na to temo so ob koncu konference spregovorili tudi strokovnjaki s področja ravnanja z zaposlenimi, med katerimi je sodeloval tudi direktor Direktorata za javni sektor, **Peter Pogačar**.

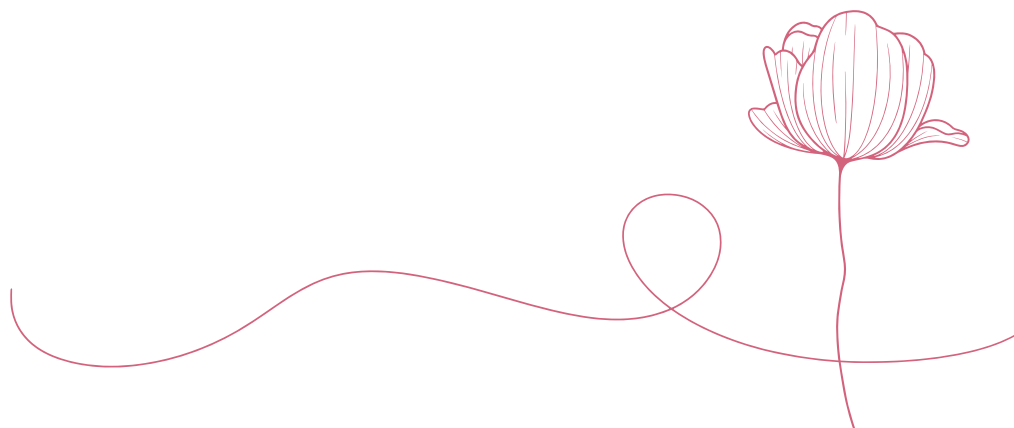
Kako torej do dobrih, zadovoljnih in učinkovitih sodelavcev? Z dobrimi odnosi, kulturo podjetja, ustreznimi vodji in prilagodljivim časom in krajem, kjer se delo opravlja.

Poslovna odličnost kot administrativna ovira?

Januarja je, kot kolateralna škoda Zakona o debirokratizaciji, **prenehal veljati Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost**, posledično pa aprila tudi Strategija poslovne odličnosti za obdobje do 2030. Kako se je to lahko zgodilo, čemu, predvsem pa-kako naprej?



O tem so spregovorili na okrogli mizi, v kateri so sodelovali nekateri najbolj izpostavljeni strokovnjaki za poslovno odličnost in tudi prejemniki priznanj za poslovno odličnost iz preteklih let. Skupna ugotovitev sodelujočih je bila, da je prenehanje veljavnosti zakona in strategije sicer slaba novica, vendar pa tudi odpira možnost za pogled vnaprej in **vzpostavitev novega, sodobnejšega načina uveljavljanja in nagrajevanja odličnosti v Sloveniji**. Pomembno je prizadevanje za dolgoročne koristi za vse, za vključujočo družbo, kjer nikogar ne puščamo za seboj. Poslovna odličnost je ideal, pot, ki se nikoli ne konča. Od bodoče vlade pričakujemo angažiran, proaktiven pristop in tudi na zunaj vidno **podporo prizadevanjem za poslovno odličnost tako v zasebnih kot javnih organizacijah**. ■



Nadzor? Ne, pomoč in podpora!

Pet let postopka CAF EPI v Sloveniji

Pri CAF EPI postopku gre za **neodvisni zunanji pogled stanovskih kolegov** na izvedeno samooceno, za dodatno spodbudo za uvajanje izboljšav, ki prispeva k dvigu ravni kakovosti v organizaciji. V obdobju od 2017 do 2021 smo izvedli dva pilotna projekta in tri redne postopke CAF EPI in izvedli 27 ocenjevanj v 21 organizacijah. Na dveh usposabljanjih smo izobrazili 39 zunanjih ocenjevalcev. Doslej smo podelili 14 priznanj »Uspešen uporabnik CAF«:

- ▶ **upravnim enotam: Celje, Dravograd, Gornja Radgona, Grosuplje, Krško, Ljutomer, Ormož, Ravne na Koroškem, Slovenj Gradec, Slovenska Bistrica, Tržič, Velenje in Zagorje ob Savi** ter
- ▶ **Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport.**

Zunanji ocenjevalci ocenjujejo tri sklope procesa samoocene: načrtovanje in izvedbo procesa samoocentive, načrtovanje in izvedbo načrta izboljšav in v kolikšni meri je organizacija vgradila načela odličnosti v svoje delovanje. Glavne ugotovitve v rednih postopkih (2019, 2020, 2021) so naslednje:

- ▶ v povprečju organizacije zelo dobro organizirajo in izvajajo samooceno, kot tudi načrt izboljšav, prepoznana je močna podpora vodstva in usmerjenost k rezultatom;
- ▶ več pozornosti je treba nameniti izvajanju komunikacijskega načrta pred, med in po izvedeni samooceni, pripravi osnutka načrta izboljšav, bistveno več energije usmeriti v učenje, izboljševanje, inoviranje ter svojo družbeno odgovornost.

Postopek zunanje povratne informacije **ne pomeni nadzora ali kritike** izvajanja postopka samoocene, ampak ga je potrebno razumeti kot **pomoč organizacijam** pri identificiranju možnih izboljšav, poročila ocenjevalcev pa kot **priporočila**.

V letu 2023 se projekt zaključuje,

predvidoma zadnjič bomo organizirali brezplačno usposabljanje za zunanje ocenjevalce in brezplačno ocenjevanje po postopku CAF EPI. Spremljajte naše novice in se pravočasno prijavite. ■



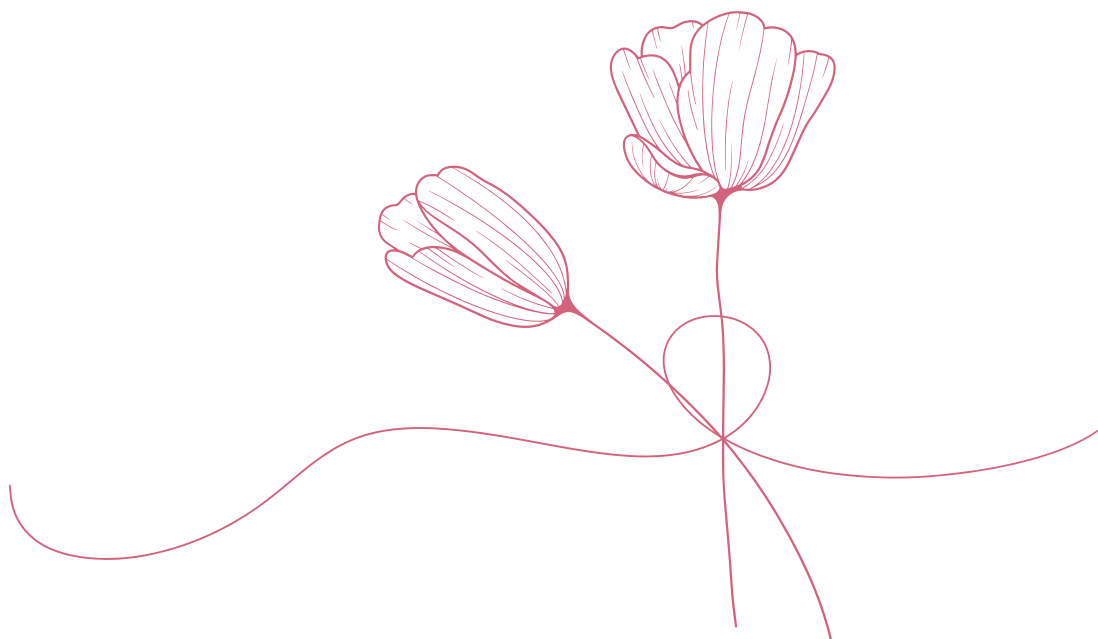
Usposabljanja za uporabo modela CAF v tem letu so zaključena

V marcu in aprilu 2022 so bila izvedena načrtovana usposabljanja za uporabo modela CAF, tako osnovna z delavnico, kot tudi obnovitvena, na katerem smo teorijo in nekaj prakse obdelali v enem dnevu. Vsa usposabljanja so bila izvedena na daljavo, saj smo že v lanskem letu dobili potrditev, da je tudi taka oblika izobraževanja lahko zelo učinkovita in interaktivna. Usposabljanj se je udeležilo 193 udeležencev iz 29 različnih organizacij. Povprečna ocena podajanja snovi je bila 4,8 (na lestvici do 5), na kar smo res zelo ponosni, saj sta se nam v tem letu pridružili dve novi izvajalki. Vsa usposabljanja so bila v parih, tako da so bili udeleženci deležni pogledov, izkušenj, smernic dveh različnih strokovnjakov s področja CAF. Led je torej prebit, vsem udeležencem želimo bodisi uspešen začetek uvajanja modela CAF ali uspešno izvedbo ponovne samoocene po modelu CAF.

Od leta 2017 na Ministrstvu za javno upravo v okviru projekta »Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave« podpiramo vse organizacije, ki se spoprijemajo z izzivi današnjega časa na učinkovit, optimalen in inovativen način.

Rezultati na projektu v tem obdobju niso zanemarljivi:

- ▶ Že v letu smo 2021 dosegli ciljno vrednost kazalnika: **124 uporabnikov** modela CAF.
- ▶ 1050 udeležencev usposabljanj za uporabo modela CAF.
- ▶ Usposobljenih 39 zunanjih ocenjevalcev CAF EPI.
- ▶ Podeljenih priznanj CAF: 43 začetnik CAF, 67 uporabnik CAF in 14 uspešen uporabnik CAF.
- ▶ Številni strokovni in promocijski dogodki: srečanja predstavnikov vodstva za kakovost (PVK), posveti za prijavitelje in zunanje ocenjevalce CAF EPI, svečane podelitve priznanj, 5 letnih nacionalnih konferenc kakovosti, 1 Evropski kongres kakovosti. ■



Misija v Romunijo z OPSI OECD

Konec marca smo na projektu Inovativen.si gostovali v Bukarešti, kjer smo s pomočjo na novo razvitega orodja [Innovation Capacity Framework](#) v sodelovanju z OPSI OECD analizirali inovacijsko zmogljivost Romunije. Kot svetovalec je z deljenjem dobrih praks iz Slovenije sodeloval vodja projekta Inovativen.si, **Matija Kodra**.

Naša naloga je bila primerjati kontekst in izkušnje v Romuniji s tistimi v Sloveniji ter ponuditi primere, vpoglede, izkušnje ali študije primerov med obema državama.



Preko sodelovanja smo dobili priložnost za preučitev, kako se inovativnost in inovativna prizadevanja vzpostavljajo in vzdržujejo v romunskem javnem sektorju. Hkrati smo dobili tudi priložnost za vpogled v metodologijo in pristope k razumevanju inovacijskih zmogljivosti na sistemskem nivoju ter za izgradnjo mrež in primerov, ki jih bomo lahko prenesli v Slovenijo. ■

Za nami je 17. srečanje inovacijske skupnosti

To je bilo tokrat v znamenju predstavitve analize rezultatov inovacijske zrelosti v javni upravi za leto 2021, pogled pa smo usmerili tudi naprej in se pogovarjali o prihodnosti dela in organizacij. Tokrat smo gostili **Nino Langerholc Čebokli**, ki se že vrsto let ukvarja s področjem razvoja organizacij in dela in je tudi ena izmed ključnih oseb, da smo v Sloveniji začeli s projektom Inovativen.si.



Na srečanju 22. aprila smo premierno predstavili rezultate merjenja inovacijske zrelosti v preteklem letu – **Inovacijski barometer 2021**, o čemer pišemo v posebnem prispevku.

Drugi del srečanja smo namenili interaktivni razpravi, katere tematika je bila prihodnost dela in organizacij. Nina Langerholc Čebokli je posebej izpostavila tako imenovane **misije- inovativne**

rešitve s poslanstvom. Udeleženci so aktivno sodelovali tako, da so z nami delili primere misij na svojih organih, delili pa so tudi svoje mnenje o smiselnosti krepitve mehanizmov za izvajanje misij. ■

Sooblikovanje Laboratorija za oblikovanje politik

Spomladi smo sodelovali na dveh delavnicah za sooblikovanje temeljev slovenskega **Laboratorija za oblikovanje politik, predpisov in rešitev**. Delavnici smo organizirali skupaj z ekipama **EIT Climate KIC** in **Circular Change**.



Slovenija se zaveda pomena reševanja podnebne krize in naslavljanja drugih trajnostnih izzivov. S projektom **Celovitega strateškega projekta razogljičenja Slovenije** je postala prvo testno okolje v EU za uvedbo systemskega prehoda v krožno, regenerativno in nizkoogljično gospodarstvo po metodologiji Deep Demonstration. Namen je razviti ogrodje, ki bo vsem zainteresiranim deležnikom omogočilo **sooblikovanje, prototipiranje in testiranje inovativnih rešitev** v procesu priprave politik in predpisov.

Laboratorij za oblikovanje politik, predpisov in rešitev bo spodbujal inovativne prakse oblikovanja politik za sistemski prehod v pametno, krožno in nizkoogljično gospodarstvo ter družbo v Sloveniji. Vzpostavitev koncepta bomo snovali na pilotnem področju prehoda v krožno gospodarstvo, v prihodnje pa ga želimo razširiti še na preostale pomembne družbene izzive. ■

Usposabljanja za inovativnost v javni upravi

Poletje trka na vrata in preden poslovna oblačila zamenjate za kopalke in dopustniške natičke, pridite po nova znanja na področju mehkih veščin in inovativnosti. Usposabljanja, ki jih organiziramo v okviru projekta [Inovativen.si](https://inovativen.si), so za udeležence brezplačna, saj je projekt financiran iz Evropskega socialnega sklada in slovenskega proračuna.

Možgane bomo razgibavali na licenčnem usposabljanju **6 klobukov razmišljanja** z

Nastjo Mulej, licencirano trenerko de Bonovih orodij razmišljanja, kjer bomo spoznali kako lahko vsak od nas **namerno usmerja svoje misli, upravlja svoje razmišljanje in nadzuruje svoja dejanja** – za večjo uravnoteženost, izboljšanje komunikacije, spoštovanja različnosti



Z Enejem Gradiškom iz podjetja Corpohub se bomo na nadgrajenem usposabljanju **Agilno delo** na igriv in kreativen način spoznali z novimi agilnimi pristopi, ki vam bodo pomagali do boljših in hitrejših rezultatov. Spoznali bomo pristope »**bliskovito odločanje**«, se v igri »**business value game**« naučili prioritizacije razvrščanja in določanja vrednosti, se preizkusili v **Kanban simulaciji skozi igro** ter z Agilnimi žigicami spoznali pomen ekipnega učenja.

Karizma je tista, ki pritegne in prepriča ter odloča o tem, kako nas in naše delo sprejmejo drugi. Najboljše pri tem pa je, da se jo da priučiti. Pridite na naše usposabljanje [Predstavitev s karizmo](#) in se z Majo Vukasović Žontar otresite strahu ter se naučite neverbalnih trikov, ki bodo dvignile vašo karizmatičnost. Na usposabljanju se boste naučili **prepoznavati različne vedenjske stile** in kako se na njih odzivati. Spoznali boste tudi kako s preprostimi neverbalnimi in verbalnimi odzivi **urejati skupinsko dinamiko v skupini** in **dvigovati delovno vnemo** sodelavcev.

Tudi v javni upravi je vedno bolj pomembna učinkovita pisna komunikacija z deležniki in javnostjo, velik del komunikacije pa se je preselil na splet in družbena omrežja. Na usposabljanju [Kreativno pisanje](#) se boste pod vodstvom Majde Šavko naučili manj znanih, a zelo **učinkovitih trikov**, kako lahko vaša besedila postanejo bolj **privlačna za branje**, bolj **razumljiva** ter bolj **zapomnljiva**.

Preden odidete v objem morja in sonca, se nam pridružite na usposabljanju [Čustvena inteligenca](#), ki vas ne bo pustilo ravnodušne. Izvedeli boste kakšno vlogo imajo medosebni odnosi v času uvajanja novosti in kako lahko **čustva izkoristite za večjo uspešnost uvedbe novosti in sprememb**. Navdihujoče usposabljanje, ki vam bo dalo misliti in vam pomagalo tako pri uvajanju novosti v delovne procese kot tudi pri **krepitevi in razumevanju medsebojnih odnosov** na osebnem področju. ■

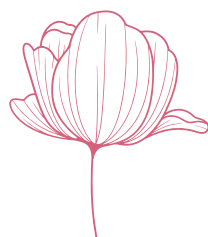
Vljudno torej vabljeni na prihajajoča usposabljanja za inovativnost v javni upravi:

26. in 31. maj ter 2. in 7. junij 2022	6 klobukov razmišljanja (v 4-ih delih, v živo, Ljubljana)
3. junij 2022	Agilno delo – gremo v pravo smer (v živo, Ljubljana)
9. junij 2022	Predstavitev s karizmo – naj se naše sporočilo vtisne v spomin (v živo, Ljubljana)
13. junij 2022	Kreativno pisanje (v živo, Ljubljana)
15. junij 2022	Čustvena inteligenca v povezavi z uvajanjem sprememb (v živo, Ljubljana)

Inovacijski barometer – najzanimivejše ugotovitve in kako naprej

Inovacijska zrelost v javni upravi je pomemben pokazatelj kako je javna uprava pripravljena na razvoj in prihajajoče spremembe, ter na katerih področjih so potrebne dodatne vzpodbude za razvoj. V okviru projekta [Inovativen.si](#) smo merjenje inovacijske zrelosti opravili že četrto leto zapored. Letos se je v merjenje vključilo 27 organizacij, anketne vprašalnike pa je rešilo 1.589 respondentov, kar predstavlja 17,37 % odziv zaposlenih.

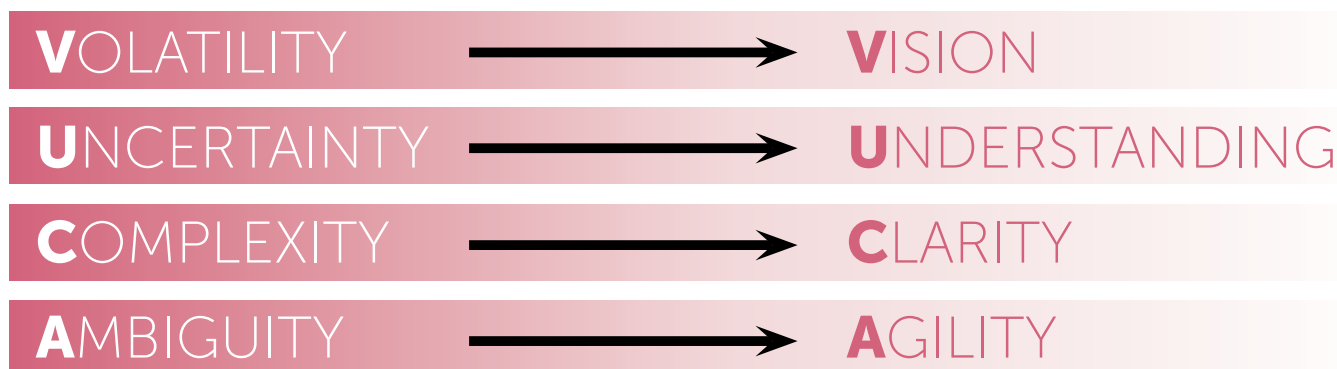
Poročilo letošnjega merjenja inovacijske zrelosti, Inovacijski barometer 2021, si lahko ogledate na povezavi [Inovacijski-barometer-2021.pdf \(gov.si\)](#). ■



Kako pa naprej?

V VUCA svetu, svetu nenehnih sprememb, je za preživetje na trgu potrebno hitro prilagajanje organizacij ter nenehno produciranje inovativnih rešitev / produktov / storitev. Dolžnost javne uprave je zagotoviti sodobno zakonodajo in fleksibilnejše storitve, ki omogočajo in podpirajo napredne rešitve v gospodarstvu, razvojni in raziskovalni ter akademski sferi.

VUCA



Prihodnost dela javne uprave je v povezovanju in so-kreiranju. Za učinkovito delovanje je pomemben prehod iz silosne strukture delovanja do med-funkcionalne povezanosti. Projekt Inovativen.si lahko ponudi podporo pri ustvarjanju povezovalnega okolja, mreženju strokovnjakov ter izobraževanju in vodenju zaposlenih k samostojnemu oblikovanju bolj celostnih rešitev z metodo so-kreiranja. Gre torej za vlaganje v razvoj zaposlenih, ki bodo z razvojem fleksibilne adaptivne miselnosti, v povezovalnem inovacijskem ekosistemu sposobni oblikovati učinkovite rešitve za prihodnost.

V sklopu projekta Inovativen.si usposabljammo zaposlene v javni upravi na področju inovativnih pristopov, ter spodbujamo razvoj mehkih veščin in pozitivne naravnosti do vpeljevanja sprememb. Opolnomočenje javnih uslužbencev za učinkovitejše delo rezultira v boljših pogojih za zagotavljanje družbene blaginje.

Da se bo Slovenija na področju javne uprave približala najrazvitejšim državam, bo potrebno dodatno vlagati v usposabljanje in spodbudo zaposlenih in vodstvenega kadra na področju inoviranja. Pozitiven odnos in odprtost do sprememb sta ključna za učinkovito vpeljavo inovacij. Tudi nujno potrebna digitalizacija ne more prinesiti zadovoljivih učinkov, če bo odnos do sprememb in novitet odklonilen. ■

