

KAKOVOST & INOVATIVNOST

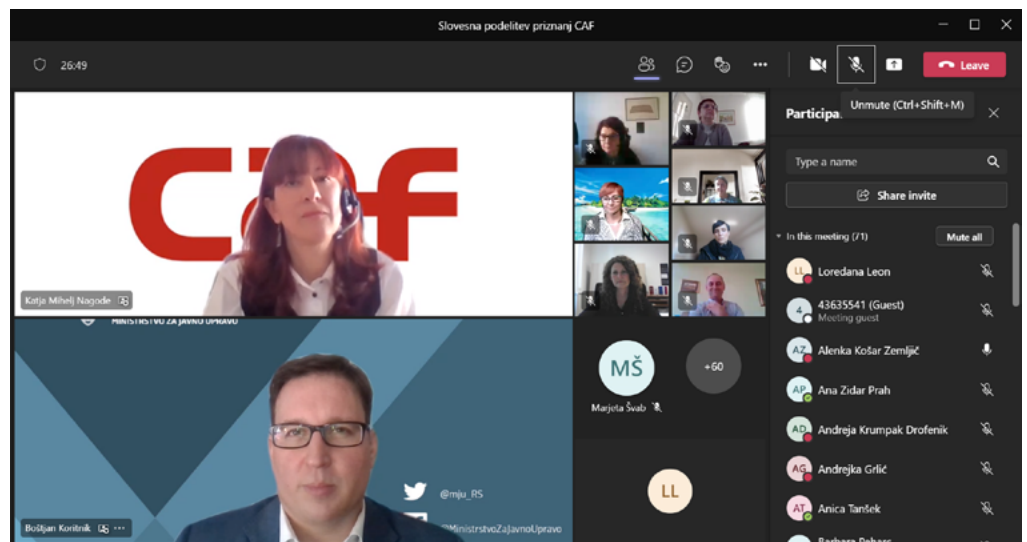
št. 01 | 2022

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

CAF | CAF EPI

Podelitev priznanj CAF za leto 2021

Vsako leto januar zaznamuje slovesna podelitev priznanj CAF za preteklo leto. Že tradicionalna slovesna podelitev priznanj organizacijam, ki so v preteklem letu zaključile samooceno po modelu CAF oziroma postopek zunanje povratne informacije CAF EPI, je tudi tokrat potekala na daljavo. 18. januarja smo se zbrali na spletni platformi in poskusili poustvariti siceršnje slavnostno in družabno vzdušje.



V uvodnem delu je prejemnike in druge prisotne nagovoril minister **Boštjan Koritnik**. V nagovoru je dejal, da je delovanje organizacij, prejemnic priznanj, v kriznem času »pokazalo, da skrb za kakovost ni obremenitev, temveč edina možna izhodna strategija. Tako kot državljani in podjetja, ki smo se morali prilagoditi ukrepom in spremeniti način sodelovanja in poslovanja, so tudi kakovostne organizacije hitro našle načine, da so svoje poslanstvo ne le nadaljevale, ampak s stalnimi izboljšavami, inovacijami, svežimi idejami in odprtostjo še bolj približale svoje storitve uporabnikom.«



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

kakovost@gov.si

inovativen@gov.si

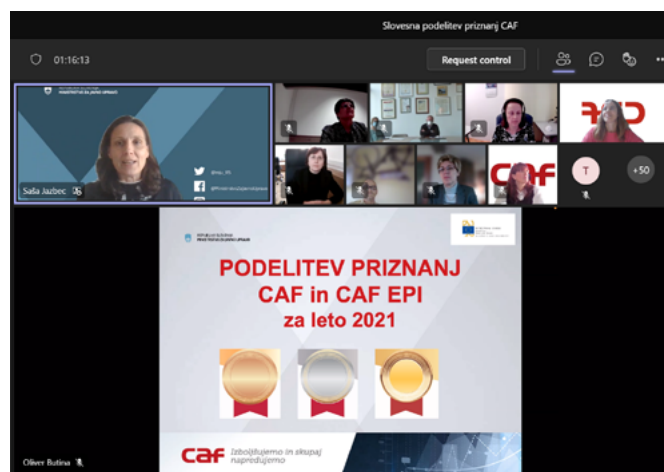
Kot je še dejal, sta bili v preteklem letu izvedeni dve raziskavi, ki sta ugotavljali rezultate uporabe modela CAF med evropskimi uporabniki. Študijo o učinkih modela CAF na upravljanje z zaposlenimi je naročilo Ministrstvo za javno upravo pod okriljem slovenskega predsedovanja Svetu EU.

»Brez dvoma lahko odslej trdimo, da model CAF dokazano vpliva na organizacijsko kulturo organizacije z boljšo interno komunikacijo, več timskega dela in večjim fokusom na potrebe zaposlenih; večjo učinkovitost upravljanja z zaposlenimi z izboljšanimi kompetencami ljudi in posledično večjim zadovoljstvom uporabnikov storitev, in navsezadnje na izboljšanje odnosov in počutja zaposlenih,« je dodal minister.

Drugo raziskavo izvaja Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD). Preliminarni rezultati so pokazali, da je večini anketiranih organizacij CAF pomagal pri premagovanju Covid 19 krize. Po besedah ministra Koritnika so **»organizacije, ki so tudi s pomočjo modela CAF bolj prilagodljive in v katerih vlada kultura sodelovanja, zaupanja in odgovornosti, bolje pripravljene in bolj odporne na krize.«**

Zahvalil se je vsem 26 organizacijam, ki so prepoznale prednosti modela CAF za izboljšanje svojega delovanja ter predani ekipi na Ministrstvu za javno upravo, ki dokazuje, da sta odličnost in kakovost doma tudi na Tržaški 21 v Ljubljani.

Nekaj misli o modelu CAF ja podala tudi **Saša Jazbec**, ki je v letu 2021 prevzela vodenje Direktorata za lokalno samoupravo, nevladne organizacije in politični sistem, kamor sodi tudi Sektor za odpravo administrativnih ovir, boljšo zakonodajo in kakovost v javnem sektorju. Direktorica je poudarila, da bomo **»stereotip o neučinkoviti, počasni, rigidni... javni upravi presegli le z izvajanjem dobrih praks, ki jih bomo predstavljali in prenašali na druge organizacije v javnem sektorju. Dobre prakse namreč nastajajo le v okolju, kjer se zaposleni dobro počutijo in se njihove ideje slišijo in tudi udeležijo.«**



Med prejemniki priznanja Uspešen uporabnik CAF je tudi prvo ministrstvo, **Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport**. Ob prejemu je ministrica Simona Kustec poudarila: **»Samoocena predstavlja naše ogledalo, akcijski načrt ukrepov pa gonilo napredka tako pri naši notranji organizaciji, kot sodelovanju s številnimi deležniki, ki vstopajo v prostor izobraževanja, znanosti, športa in mladine. Ključne so ravno izboljšave. V postopku CAF so le-te konkretno vezane na ukrepe, ki zagotavljajo vpeljavo potrebnih sprememb za omogočanje agilnosti našega ministrstva.«**

Prejemniki priznanj CAF za leto 2021 so:

Uspešni uporabnik CAF

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport,
Upravna enota Ormož,
Upravna enota Ravne na Koroškem,
Upravna enota Slovenj Gradec,
Upravna enota Slovenska Bistrica,
Upravna enota Tržič.

Začetnik CAF

Občina Bled,
Občina Lendava,
Uprava RS za javna plačila,
Zavod RS za zaposlovanje, Območna služba Maribor,
Zavod RS za zaposlovanje, Območna služba Nova Gorica,
Zavod RS za zaposlovanje, Območna služba Ptuj.

Uporabnik CAF

Mestna knjižnica in čitalnica Idrija,
Občina Postojna,
Občina Slovenske Konjice,
Upravna enota Dravograd,
Upravna enota Jesenice,
Upravna enota Kamnik,
Upravna enota Logatec,
Upravna enota Metlika,
Upravna enota Radlje ob Dravi,
Upravna enota Sevnica,
Upravna enota Šentjur pri Celju,
Upravna enota Šmarje pri Jelšah,
Upravna enota Tolmin,
Urad RS za komuniciranje.

Vsem prejemnikom priznanj iskrene čestitke!



Sestanek generalnih direktorjev mreže EUPAN in sprejem izjave o pomenu CAF za nadaljnji razvoj evropskih javnih uprav

Eden zadnjih dogodkov slovenskega predsedovanja Svetu EU je bilo srečanje generalnih direktorjev, odgovornih za področje javne uprave iz držav članic EU namenjeno pa je bilo izmenjavi izkušenj in dobrih praks na področju upravljanja človeških virov v javni upravi. Vodilna tema je bila ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v javni upravi.

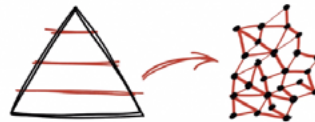
V programu pa je bilo tudi nekaj vsebin s področja vodenja kakovosti in modela CAF. **Barbara Zupanc**, vodja uvajanja modela CAF v slovenski javni upravi, je predstavila rezultate raziskave o učinkih modela kakovosti CAF na upravljanje človeških virov in ljudi, **Daniel Gerson**, višji politični analitik iz OECD, pa je spregovoril o projektu za krepitev odpornosti javne uprave s CAF. Organizacije, ki so tudi s pomočjo modela CAF bolj prilagodljive in v katerih vlada kultura sodelovanja, zaupanja in odgovornosti, so bolj pripravljene in bolj odporne na krize.

Za nadaljnji razvoj in predvsem promocijo in politično podporo uporabi CAF pa je pomembna [izjava generalnih direktorjev o razvoju evropske javne uprave](#) in izboljšanje upravljanja z zaposlenimi, ki temelji na izsledkih dveh študij, izvedenih v lanskem letu, in sicer o učinkih modela CAF in upravljanju s starejšimi zaposlenimi in talenti. Direktorji podpirajo uporabo tradicionalnih orodij vodenja kakovosti, kot je CAF, kot tudi novih inovativnih pristopov zato, da bi se javne uprave lahko bolje soočale s sedanjimi in bodočimi izzivi. ■

Od hierarhične do avtonomne organizacije - ali je v javni upravi to mogoče?

Tudi tokrat smo leto na projektu Inovativen.si zaključili s srečanjem inovacijske skupnosti. Tokratno srečanje smo posvetili agilnosti in se spraševali, kako lahko tudi javna uprava postane bolj progresivna.

progresivne organizacije



Znanje in konkretne izkušnje iz prakse je z nami delil **Jaka Kladnik** – strokovnjak za digitalni marketing in progresivne, napredne organizacije z 20-letnimi izkušnjami.

Na primerih dveh podjetij iz gospodarstva je predstavil, katere so ključne značilnosti progresivnih organizacij. Take organizacije se hitro in učinkovito prilagajajo potrebam strank in razmeram, v katerih živimo. Izvedeli smo, da je za progresivne organizacije značilno, da v ospredje postavljajo **avtonomne, odgovorne in zavzete zaposlene, transparentnost informacij, razpršenost odločanja ter prilagajanje procesov**.

Izvedeli smo, da so ena izmed glavnih značilnosti agilnih organizacij t.i. cross-functional razvojni timi ter varen psihološki prostor. Kar pomeni, da imajo vsi zaposleni možnost izražati svoje ideje, opravljati naloge, ki jih obvladajo in se pri tem ne bojijo delati napak.

Za javno upravo je še danes značilna hierarhična struktura organiziranosti. Večinoma deluje po principu od zgoraj navzdol in tako v procese in odločanje premalo vključuje zaposlene in ostale deležnike. Na projektu Inovativen.si se trudimo, da bi načelo **od spodaj navzgor** (*Bottom-up*) postal stalna praksa tudi v javni upravi, zato v novem krogu usposabljanj ponujamo tudi usposabljanje [Inoviranje od spodaj navzgor \(Bottom-up\)](#).

Ne zgolj od vodstva, ampak predvsem od zaposlenih je tudi odvisno, ali je mogoče agilne načine dela vpeljati v določeno organizacijo. Spremembe se namreč začnejo pri vsakem posamezniku in se tako lahko razširijo na celotno organizacijo.

Prehod iz hierarhične v napredno organizacijo zaznamuje prehod

iz dobička	→	v poslanstvo in vrednote
iz hierarhične piramide	→	v mrežo samostojnih timov
iz direktivnega vodenja	→	v podporno vodenje
iz načrtovana in predvidevanja	→	v eksperimentiranje in prilagoditev
iz centraliziranega odločanja	→	v razpršeno odločanje
iz skrivnostnosti	→	v radikalno transparentnost
iz nazivov in opisov delovnih mest	→	v talente in mojstrstvo
iz pravil in nadzora	→	v svobodno zaupanje

Napoved 4. merjenja inovacijske zrelosti Inovacijski barometer 2021

Začetek novega leta je čas, ko **zaključujemo stare procese** in se **odpiramo svežim idejam**.

Zato, da se razvijamo in smo pri tem tudi učinkoviti, pa je potrebno preteklo delo ovrednotiti, se pohvaliti za uspehe in se iz preteklih napak tudi kaj naučiti.

Za analizo stanja inovativnosti v državni upravi in učinkovitosti projektnih aktivnosti [Inovativen.si](#) izvajamo vsakoletno **merjenje inovacijske zrelosti**. Na naši spletni strani so objavljeni rezultati merjenja inovacijske zrelosti za pretekla tri leta ter po vzoru mednarodno priznane metodologije Copenhagen manual tudi poglobljeno [Razširjeno poročilo inovacijske zrelosti 2020](#). Slednje bomo merili vsake dve leti.



Letos bomo izvedli že četrto merjenje inovacijske zrelosti z osnovnim vprašalnikom in kot vsa leta do sedaj inovacijsko zrelost merili v 3 segmentih:

- ▶ vzpostavitev in podprtost procesa inovacijam,
- ▶ odnos, znanja in veščine zaposlenih s področja inovativnosti in
- ▶ odnos in podpora vodstva do področja inovativnosti.

Primerjava s preteklimi merjenji nam bo pokazala kako **učinkoviti** smo bili v svojih organih pri razvoju inovativnosti v času trajanja projekta [Inovativen.si](#), **stopnjo angažiranosti in usposobljenosti** zaposlenih za vpeljavo inovativnih pristopov in rešitev pa tudi **stopnjo upoštevanja in podpore** s strani vodstva.

Letos si želimo še večjega odziva, saj v množici je moč in skupaj lahko razvijemo spremembe!

Povratna informacija o kulturi inovativnosti znotraj vaših organov bo omogočila pripravo boljših ter trajnejših rešitev, zato **vaše mnenje ŠTEJE!** ■

Novo tromesečje usposabljanj za dvig kulture inovativnosti v javni upravi

Z novim letom prihaja tudi nova serija težko pričakovanih usposabljanj za dvig inovativnosti v okviru projekta Inovativen.si. Usposabljanja so za udeležence brezplačna, saj sredstva za izobraževanja zagotavljajo Evropski socialni sklad in slovenski proračun.

V prvem tromesečju 2022 vas tako čakajo naslednja usposabljanja:

KDAJ	KAJ	S KOM
20. in 24. januar	Kreativno pisanje	z Ireno Potočar Papež
27. januar	Ustvarjanje sodelovalnega odnosa pri sestankih na daljavo	z Uršo Svetelj
4. februar	Kreativno razmišljanje	z Nastjo Mulej
22. in 28. marec	Kreativno pisanje	s Tamaro Langus
25. in 30. marec	Moderiranje – kaj je to in kako uspešno voditi skupinski proces komunikacije	z Maticem Batageljem
7., 10., 15. in 18. marec	Oblikovalsko razmišljanje	s Servisom 8

Mesta so omejena, zato pohitite s prijavi preko prijavnega sistema [Upravne akademije](#). ■

Skupaj ustvarimo boljšo prihodnost!

Si želite boljšega sodelovanja in bolj naprednega delovanja vašega organa?

Pridružite se nam na [usposabljanjih](#), v [inovacijski skupnosti](#), postanite član [ambasadorjev inovativnosti](#), predlagajte izziv ali se nam pridružite na [partnerstvu za spremembe](#).

V znanju in povezovanju je moč. ■



Izmenjave zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju

Partnerstvo za spremembe **Partnerstvo za spremembe. Ker verjamemo v sodelovanje.**

Vas zanima, kako delajo v drugih organih? Kako pripravljajo zakonodajo, razpise, javna naročila, kako upravljajo s kadri, skrbijo za izboljšave, interno komunikacijo, ...? Je vaš delovni proces vezan na sodelovanje s katerim od organov, pa se do zdaj še niste uspeli podrobneje spoznati in izmenjati izkušenj?

Ali vas zanima, kako delajo v podjetjih, občinah, na fakultetah? Mislite, da se njihovi pristopi bistveno razlikujejo od vaših?

Izkoristite priložnost in sodelujte v letošnjih izmenjavah zaposlenih v okviru [Partnerstva za spremembe](#).

Ta teden začnemo z osmim krogom izmenjav in vabimo organe v javni upravi k sodelovanju. Prijave zaposlenih bomo zbirali **do 25. 2. 2022**.

Za prijavo potrebujete **kratko motivacijsko pismo** (največ eno A4 stran) z navedbo **dveh organov oziroma dveh podjetij**, v katerih bi želeli izvesti izmenjavo (nabor podjetij si lahko ogledate tukaj: <https://amcham.si/seznam-clanov/>).

Izmenjave potekale **med aprilom in septembrom**, bodisi **v živo** bodisi **na daljavo** bodisi **v kombinaciji** – odvisno od razmer in individualnega dogovora z izbrano organizacijo.

Razmislite, kaj vas zanima in katero področje bi želeli spoznati ter interno preverite možnosti za vaše sodelovanje.

Za več informacij se lahko obrnete tudi na jelena.tabakovic@gov.si. ■



Dobre zgodbe odpravljanja administrativnih ovir

Vsako leto sodelavci na področju boljše zakonodaje prejmejo na desetine pobud državljanov, podjetij in javnih organizacij za izboljšanje in poenostavitev uporabniške izkušnje na različnih področjih delovanja država. Včasih njihov trud ne prinese željenega rezultata, včasih pač. V nadaljevanju predstavljamo dve uspešni zgodbi, ki vsaka po svoje uporabnikom omogočata malo lažje bitke z birokratskimi mlini.



Po potrdilo o nekaznovanosti na splet

Potrdilo o nekaznovanosti so fizične in pravne osebe pred uvedbo poenostavitve pridobile z oddajo vloge osebno v sprejemni pisarni, preko pošte, preko varnega elektronskega predala ali preko elektronske pošte. V kolikor oseba ni bila vpisana v kazensko evidenco (torej je nekaznovana), je potrdilo, katerega je izdalo Ministrstvo za pravosodje, prejela v nekaj dneh po pošti na svoj naslov.

Po uvedbi poenostavitve pa je fizičnim in pravnim osebam poleg omenjenih načinov oddaje vloge, omogočen še dodaten način, preko portala e-Uprava. Glavna prednost je v tem, da vlagatelj potrdilo o nekaznovanosti za osebe, ki niso vpisane v evidenco, avtomatično prejme že v nekaj minutah, posledično je razbremenjeno tudi ministrstvo. V letu 2020 je bilo preko portala e-Uprava oddanih 11.480 vlog.

Kaj smo dosegli?

- ▶ velik časovni prihranek za vlagatelje, ki niso vpisani v evidenco, saj prejmejo potrdilo o kaznovanosti v nekaj minutah,
- ▶ velik časovni prihranek za Ministrstvo za pravosodje, saj vlagateljem, ki niso vpisani v evidenco ni potrebno pošiljati potrdila o kaznovanosti,
- ▶ finančni prihranek zaradi zmanjšanje porabe pisarniškega materiala (kuverta, papir, itd.) in zmanjšanja stroškov dela.

E-račun za plačevanje davkov in prispevkov

Samozaposlena oseba se mora vključiti v sistem obveznega socialnega zavarovanja že ob registraciji dejavnosti na točki portala SPOT in je sama zavezanec za obračun in plačilo prispevkov delojemalca in delodajalca. Zavezanec je pred uvedbo poenostavitve plačeval v različne blagajne (prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, prispevki za zdravstveno zavarovanje, prispevki za starševsko varstvo, prispevki za primer brezposelnosti), kar je pomenilo štiri ločene transakcije in še eno dodatno za plačilo akontacije dohodnine.



Po uvedbi poenostavitve pa je za zavezance na voljo plačevanje vseh prispevkov z enim plačilnim nalogom. To pomeni, da je za zavezance plačevanje obveznosti poenostavljeno, saj namesto štirih položnic za štiri različne prispevke zavezanec mesečno plača le z enim e-računom. Sprememba vpliva na zavezance za plačilo prispevkov za socialno varnost in akontacije dohodnine (samozaposlene osebe, družbeniki, osebe, ki opravljajo dejavnost kot postranski poklic, kmetje, osebe, ki so prostovoljno vključene v socialna zavarovanja ter osebe, ki so zaposlene pri tujem delodajalcu).

Kaj smo dosegli?

- ▶ poenostavitev plačila prispevkov za socialno varnost prek spletne banke z uporabo e-računa;
- ▶ prihranki časa za pripravo plačilnih nalogov;
- ▶ prihranki iz naslova bančne provizije, saj se vse dajatve, obračunane z obračunom prispevkov za socialno varnost, plačajo z enim plačilnim nalogom in ne več vsaka dajatev posebej. ■

Ni vsak december topel in pravljichen

Hladno decembrsko popoldne v družbi z brezdomci najbrž ni najbolj popularna izbira prednovoletnega druženja s sodelavci. Mi pa smo se odločili drugače in ni nam žal. S tako imenovanimi »kralji ulice« smo spoznali tisto drugačno Ljubljano, daleč od obloženih stojnic, prazničnih luči in prijateljskih objemov. Čisto zraven, a tako nevidno. Društvo Stigma, kjer se lahko odvisniki od drog pogrejejo in dobijo čist pribor. Topli obroki inčasne namestitve na Poljanski. Zajtrk in pranje perila pri uršulinkah pod Kongresnim trgom. Tuši in donirana oblačila pri Kraljih ulice na Pražakovi.



Metadon na Metelkovi. Krog, ki ga številni ljubljanski brezdomci dnevno opravijo, sta nam razkazali Klavdija in njena zvesta spremljevalka in, kot pravi sama, rešiteljica Venus, na pogled strašna, v resnici pa nežna in prijazna pasja mešanka. Kot nekakšen simbol našega odnosa do brezdomcev- tu so, malo so nam tuji in neprijetni, malo se jih bojimo, malo nas zanimajo. A ko bi slišali njihove zgodbe! Zgodbe o desetletjih odvisnosti, zgodbe o zlorabah, zgodbe o odvzetih otrocih, zgodbe o umrlih uličnih pajdaših, pa še tiste o mrzlih nočeh v hišah brez oken in tudi rivalstvu, zlobi

in nagajanju znotraj brezdomske skupnosti. Klavdija ima poleg Venus še sina Liama, prvega otroka, ki ga je smela obdržati. Očistila se je heroína. S pomočjo Kraljev ulice imata streho nad glavo in občasno kakšen zaslužek s prodajo revije in vodenjem po nevidni Ljubljani. Verjame, da ji lahko uspe, čeprav se zaveda, da bo pot še dolga in naporna.

Taubi je na ljubljanskih ulicah preživel 12 let. Njegova uvodna zgodba je podobna. Zdaj pa sodeluje kot gostujoči predavatelj na Pedagoški fakulteti, pomaga pri študentskih raziskovalnih nalogah s področja brezdomcev. Pomaga pa tudi sebi in svojim gostom na vodenju. Takole zaključí: »Največ od teh vodenj imam jaz. Stalno me opominjajo, kam se ne smem vrniti.« In povabi: »Pripeljite na turo svoje najstnike. Moje izkušnje in zgodba jim odprejo oči bistveno bolj kot vse pridige staršev in učiteljev skupaj.«

Spodbudno je bilo slišati, da brezdomci v Ljubljani niso niti lačni niti jih ne zebe. Lahko se umijejo in operejo oblačila. Sobe za tiste, ki so že iz najhujšega, so cenovno dostopne. S socialno pomočjo in občasnim zaslužkom se da preživeti. Zanje skrbijo tako občina kot država s pomočjo nevladnih organizacij. A največ lahko zase storijo le sami. Ni prav veliko zgodb o uspehu, a dve smo spoznali.

KRALJI ULICE

DRUŠTVO
za zmanjševanje
škode zaradi drog
Stigma



DRUŠTVO PROSTVOLJCEV
VINCENCIJEVE ZVEZE DOBROTE

Društvo za pomoč in samopomoč brezdomcev Kralji ulice skrbi za spoznavanje in raziskovanje brezdomstva, za preprečevanje brezdomstva in za izboljševanje življenjskih pogojev brezdomcev in brezdomk. Skrbijo za številne programe, v katerih lahko sodelujete tudi vi in pomagate tistim, ki so v življenju zašli z začrtane poti. Na direktoratu smo se odločili za akcijo doniranja oblačil, lahko pomagate tudi z donacijo dohodnine, nakupi revije Kralji ulice ali udeležbo na vodenju, kot smo to storili mi. Kot rečeno že na začetku - ni nam žal.

Poleg društva Kralji ulice za ljubljanske brezdomce skrbi tudi **Društvo za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma**. V Ljubljani imajo dva dnevna centra, kjer uporabnikom in uporabnicam omogočajo dostop do brezplačnega sterilnega pribora za injiciranje ter možnost svetovanja in praktične pomoči pri urejanju socialnih, zdravstvenih in ostalih zadev. Kot nadgradnjo dnevnemu centru obstaja še program mobilne zamenjave igel s terenskim delom po Ljubljani in v drugih mestih po Sloveniji. Na društvu izvajajo tudi program Varne hiše za uživalke prepovedanih drog, ki so žrtve nasilja.

Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote je humanitarna organizacija, ki skuša odgovarjati na potrebe in stiske sodobnega časa, njeno delovanje je posvečeno ljudem na robu družbe. Prisotni so v Ljubljani, Novi Gorici in na Mirenskem gradu. Leta 2006 se je v prostorih sester uršulink v Plečnikovem podhodu odprl Dnevni center za brezdomce. Tam brezdomcem zagotavljajo tudi možnost nastanitve in higienske oskrbe, strokovno individualno pomoč in drugo. ■