****

# Poročilo o uvajanju modela CAF v organe javne uprave v letu 2022

|  |  |
| --- | --- |
| Projekt: | **Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave** |
| Povezava: | **Strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020** |
| Trajanje projekta: | **2016 – 2023** |
| Izvajanje projekta: | **Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za javni sektor** |
| Vodja projekta: | **Barbara Zupanc** |
| 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: | 30.1.2023 |

## Predhodne priprave

V  letu 2022 se je na poziv Ministrstva za javno upravo v projekt uvajanja modela CAF v organizacije odzvalo šest organizacij javnega sektorja, same območne službe Zavoda RS za zaposlovanje in sicer ZRSZ OS NM, ZRSZ OS Trbovlje, ZRSZ OS MS. ZRSZ OS Velenje, ZRSZ OS Sevnica, ZRSZ OS Kranj, kasneje se jim je pridružila še Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa.

## Imenovanja predstavnikov vodstev za kakovost

V začetku leta 2022 so vse zainteresirane organizacije imenovale predstavnika vodstva za kakovost (PVK), ki smo jih 10.02.2022 povabili na uvodno srečanje predstavnikov vodstva za kakovost, preko MS Teams-ov. Srečanja se je udeležilo 6 predstavnikov sodelujočih organizacij brez PVK iz Javne agencije Republike Slovenije za varnost prometa. Na srečanju smo jim podrobno predstavili vlogo PVK, okvir modela CAF in predviden terminski potek projekta uvedbe modela CAF v letu 2022. PVK-ju iz Javne agencije Republike Slovenije za varnost prometa pa smo te informacije prenesli preko telefonskega razgovora.

## Usposabljanja

Sodelujoče organizacije, tako novi uporabniki modela kot redni uporabniki, so v nadaljevanju oblikovale ocenjevalne skupine. Usposabljanja za nove člane so potekala v marcu in aprilu 2022. Zaradi COVID -19 razmer so vsa usposabljanja potekala na daljavo preko Zoom-a. Poleg Osnovnega usposabljanja za vodenje kakovosti in uporabo modela CAF (2-dnevno usposabljanje: 1 dan teoretični del in 2 dan delavnica-praktični del) je bilo ponovno organizirano še Obnovitveno usposabljanje za vodenje kakovosti in uporabo modela CAF (1-dnevno usposabljanje: skupaj teoretični del in delavnica-praktični del). Vsa usposabljanja smo organizirali in izvedli v sodelovanju z Upravno akademijo in so bila sofinancirana iz Evropskega socialnega sklada, operacije Učinkovito upravljanje zaposlenih.

Usposabljanj so se udeležili javni uslužbenci samoocenjevalnih skupin iz naslednjih organizacij:

• 03.03.2022– ZRSZ OS NM, ZRSZ OS Trbovlje, , Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa; UE Ilirska Bistrica

• 10.03.2022 – ZRSZ OS MS. ZRSZ OS Velenje, ZRSZ OS Sevnica, ZRSZ OS Kranj, Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, UE Maribor, Generalni sekretariat vlade  
• 17.03.2022 – ZRSZ OS Sevnica, ZRSZ OS Kranj, Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa, Generalni sekretariat vlade  
• 24.03.2022 – ZRSZ OS Trbovlje, ZRSZ OS Novo mesto, ZRSZ OS Murska Sobota, ZRSZ OS Velenje in Ljubljana, UE Ilirska Bistrica, UE Maribor  
• 31.03.2022 – AKTRP, UE Mozirje, UE Idrija, UE Gornja Radgona, UE Krško, UE Ruše  
• 07.04.2022 – Knjižnica NM, UE Kranj, UE Murska Sobota, UE Krško, AKTRP  
• 14.04.2022 – UNP, UE Koper, UE Krško, RRA ROD Ajdovščina, UE Maribor, UE Trebnje, MP, MOP, MKGP

Skupaj je bilo izvedenih sedem rednih usposabljanj s področja CAF, skupaj usposobljenih 193 udeležencev iz 29 organizacij. Povprečna ocena zadovoljstva udeležencev z usposabljanjem je bila 4,8 na lestvici od 1 do 5. Usposabljanja s strani udeležencev so bila dobro sprejeta in pohvaljena, kljub temu, da so bila izvedena na daljavo.

## Drugo srečanje predstavnikov vodstva za kakovost

Ponovno srečanje predstavnikov vodstva za kakovost je bilo nato izvedeno 21. junija 2022 ob 11:00 uripreko MS Teams-ov, vendar tokrat ne zaradi korona krize, pač pa zaradi oddaljenosti udeležencev in praktično časovno kratkega sestanka (cca. največ 1,5 ure). Srečanje je bilo namenjeno predstavitvi aktivnosti v procesu samoocenitve po modelu CAF po posameznih organizacijah in razrešitvi morebitnih dilem ali težav, ki so se pri tem pojavile. Izmenjali smo si tudi izkušnje ter izpostavili dobre prakse.

## Potek samoocenjevanja v organizacijah

Po zaključenih usposabljanjih so člani ocenjevalnih skupin pristopili k izdelavi samoocen v svojih organizacijah, sledilo je usklajevanje po skupinah in priprava končne dokumentacije. Člani projektne skupine smo bili ves čas poteka procesa samoocenjevanja na voljo vsem organizacijam za morebitno pomoč tako pri organizacijskih kot vsebinskih vprašanjih. Na lokaciji sta bila v ta namen izvedena dva srečanja in sicer na ZRSZ OS Maribor ter ZRSZ OS Ptuj. Vse to med poletnimi meseci, ko je korona malce popustila in se je bilo spet mogoče srečati v živo.

PVK in člani samoocenjevalnih skupin so iskali nasvete in pomoč pri naslednjih izzivih:

* Pri vseh organizacijah, tako tistih, ki so uvajale model CAF prvič, kot tudi tistih, ki so ga v preteklosti že uvaja je bila dilema, kako to izvesti v spremenjenih Covid-19 razmerah (odsotnost na delu, delo od doma, sestanki v živo praktično niso bili zvedljivi,…)

## Izdelava končne dokumentacije v organizacijah

Po zaključeni samooceni organizacije, so samoocenjevalne skupine izdelale zaključna poročila in predlog akcijskega načrta izboljšav, kjer so si začrtali nekaj ukrepov za izboljšanje svojega delovanja, in sicer za realizacijo v naslednjem dvoletnem obdobju do naslednje samoocenitve.

Ključne posebnosti (na osnovi telefonskih pogovorov s predstavniki vodstva za kakovost):

* ZRSZ je pristopil k uvedbi modela CAF s še dodatnimi tremi Območnimi službami in sicer OS MB, OS NG ter OS Ptuj. Tako kot predhodne tri OS so tudi te pripravile nekaj ukrepov, ki jih lahko sprejme in potrdi samo centralna slu193žba ZRSZ, zato so pripravili poseben dokument, ukrepov, ki se je nanašal na centralno službo ZRSZ. Nevenka Bandelj kot ogovorna oseba za kakovost na centrali ZRSZ je vse te predloge zbrala, jih uskladila in predstavila vodstvu ZRSZ. Predstavitev je bila izvedena 22.12.2021. Naloga je bila kar izziv, saj so iz 200 posredovanih ukrepov, dejansko pripravili 27 ukrepov, ki so bili predstavljeni na kolegiju vodstva. Novost je tudi ta, da bo Nevenko Bandelj v naslednjem letu nadomestila Nataša Baloh.

## Anketiranje predstavnikov vodstva za kakovost za leto 2021

Dne 10.06.2022 je bila vsem novo imenovanim predstavnikom vodstev za kakovost (PVK) v letu 2021 posredovana anketa z namenom pridobiti povratne informacije povezane s samooceno. Anketa je bila aktivna do 15.07.2022. V letu 2021 so bila v proces samoocene po modelu CAF vključeni dve občini, en organ v sestavi ter več območnih služb zavodov za zaposlovanje.

Na anketo je odgovorilo 5 PVK-jev od 6-im poslanim. Leto 2021 je še vedno zaznamovala epidemija Covid-19. Usposabljanja CAF so bila zato ponovno v celoti izvedena na daljavo preko aplikacije Zoom. Organizacije so se morale hitro prilagoditi ali drugače organizirati svoje delovanje in samoocenjevanje. Epidemija je organizacije dobesedno potisnila v takojšnjo uporabo sodobnih tehnologij za e-komuniciranje, izvajanje virtualnih sestankov in samoocenjevanja, kamor so se uspešno vključevali in aktivno sodelovali tudi tisti zaposlenih, ki so delo opravljali od doma. Tako kot leta poprej tudi v tem letu ni bilo izpostavljenih večjih področij za izboljšanje, ki bi se nanašalo na sodelovanje MJU, podano je bilo le priporočilo (izvajanje usposabljanja v živo), katero bomo na MJU začeli izvajati, ko nas ne bodo več omejevali Covid ukrepi.

## Podelitev priznanj CAF za leto 2022

Podelitev priznanj za leto 2022 je bila izvedena 19.01.2023, s pričetkom ob 15. uri, za vse tiste organe/organizacije, ki so kakorkoli sodelovali pri uvedbi ali nadgradnji modela CAF v svoje delovanje. Priznanja so bila podeljena ZAČETNIKOM CAF, UPORABNIKOM CAF ter USPEŠNIM UPORABNIKOM CAF. Sodelovalo oz. povabljenih je bilo preko 70 udeležencev.

Organizacije, ki so v letu 2022 pristopile k projektu in izvedle samoocenitev po modelu CAF prvič poslale izdelan in potrjen akcijski načrt izboljšav, so prejele priznanje »ZAČETNIK CAF« z veljavnostjo do 31.12.2025.

***Prejemniki priznanj »ZAČETNIK CAF« za leto 2022 so:***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Zaporedna številka | Organ JU | Veljavnost priznanja |
| 1 | Javna agencija Republike Slovenije za varnost prometa | 31.12.2025 |
| 2 | Zavod RS za zaposlovanje  Območna služba Kranj | 31.12.2025 |
| 3 | Zavod RS za zaposlovanje  Območna služba Murska Sobota | 31.12.2025 |
| 4 | Zavod RS za zaposlovanje  Območna služba Novo Mesto | 31.12.2025 |
| 5 | Zavod RS za zaposlovanje  Območna služba Sevnica | 31.12.2025 |
| 6 | Zavod RS za zaposlovanje  Območna služba Trbovlje | 31.12.2025 |
| 7 | Zavod RS za zaposlovanje  Območna služba Velenje | 31.12.2025 |

Organizacije, ki so v letu 2022 ponovno izvedle samooceno ter pripravile akcijski načrt izboljšav so prejele priznanje »UPORABNIK CAF«, z veljavnostjo 31.12.2025.

***Prejemniki priznanj »UPORABNIK CAF« za leto 2022 so:***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Zaporedna številka | Organ JU | Veljavnost priznanja |
| 1 | Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja | 31.12.2025 |
| 2 | Knjižnica Josipa Vošnjaka Slovenska Bistrica | 31.12.2025 |
| 3 | Knjižnica Mirana Jarca Novo mesto | 31.12.2025 |
| 4 | Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo | 31.12.2025 |
| 5 | Občina Razkrižje | 31.12.2025 |
| 6 | Razvojna agencija ROD Ajdovščina | 31.12.2025 |
| 7 | Upravna enota Domžale | 31.12.2025 |
| 8 | Upravna enota Gornja Radgona | 31.12.2025 |
| 9 | Upravna enota Grosuplje | 31.12.2025 |
| 10 | Upravna enota Koper | 31.12.2025 |
| 11 | Upravna enota Kranj | 31.12.2025 |
| 12 | Upravna enota Krško | 31.12.2025 |
| 13 | Upravna enota Mozirje | 31.12.2025 |
| 14 | Upravna enota Murska Sobota | 31.12.2025 |
| 15 | Upravna enota Slovenske Konjice | 31.12.2025 |
| 16 | Upravna enota Trebnje | 31.12.2025 |
| 17 | Upravna enota Velenje | 31.12.2025 |
| 18 | Upravna enota Vrhnika | 31.12.2025 |
| 19 | Upravna enota Žalec | 31.12.2025 |
| 20 | Urad RS za nadzor proračuna | 31.12.2025 |

Na podelitvi so priznanja prejele tudi organizacije, ki so leta 2022 sodelovale v rednem postopku zunanjega ocenjevanja CAF EPI (Zunanja povratna informacija), saj so vse dosegle dovolj visoko oceno za pridobitev priznanja »USPEŠEN UPORABNIK CAF«.

***Prejemniki priznanja »USPEŠEN UPORABNIK CAF« za leto 2022 so:***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Zaporedna številka | Organ JU | Veljavnost priznanja |
| 1 | Ministrstvo za finance | 19.01.2025 |
| 2 | Upravna enota Šmarje pri Jelšah | 19.01.2025 |
| 3 | Upravna enota krško | 19.01.2025 |

## Promocijski izdelki in aktivnosti

V želji po čim večji prepoznavnosti modela CAF in njegovi širitvi v vse več organizacij javnega sektorja, pa tudi zaradi krepitve zavedanja o pomenu kakovosti v javnem sektorju in spodbujanju stalnega sodelovanja med različnimi uporabniki, smo nadaljevali z izdajanjem

* ***e-novičk Kakovost in inovativnost***

V letu 2022 je bilo izdanih šest številk z naslednjimi vsebinami:

* Novičke št. 1/2022, dne 21.01.2022: Poročilo z nedavne **podelitve priznanj CAF za leto 2021** in opozarjanje na pomemben **sprejem izjave generalnih direktorjev o pomenu uporabe modela CAF**. Objavljen tudi **terminski načrt usposabljanj za inovativne metode in letošnjih izmenjav v Partnerstvu za spremembe**. V branje ponujene še dobre zgodbe s področja odprave administrativnih ovir,
* Novičke št. 2/2022, dne 18.03.2022: V pomladne dni smo vstopili z informacijami o **razpisanih usposabljanjih** za inovativne metode dela, poteku prijav za **izmenjave v Partnerstvu za spremembe** in **rezultatih Inovacijskega barometra**. Objavili smo tudi **povzetek raziskave o vplivu modela CAF** na odpornost organizacij med pandemijo in predstavili **dobri praksi** kolegov z MIZŠ in MOP,  ki so pripravili program sprejema in **uvajanja novo zaposlenih (onboarding)** na ministrstvih.
* Novičke št. 3/2022, dne 27.05.2022: Dogajanje na **30. jubilejni konferenci kakovosti**  in ponudili kratek pregled **dosedanjega dela pri uvajanju modela CAF in CAF EPI.** Popeljali smo vas v Romunijo, kjer smo sodelovali pri misiji OECD in vam zaupali, kaj vse se je dogajalo na **17. srečanju inovacijske skupnosti.** Vsi pa prav lepo vabljeni tudi na **usposabljanja za inovativne metode dela, objavljamo pomladno poletne termine**.
* Novičke št. 4/2022, dne 13.09.2022: so nam ponudile informacije o **vlogi novega Direktorata za kakovosti**, mednarodnem **sodelovanju in dogodkih na področju CAF in CAF EPI** ter o poteku **prenove metodologije za oceno učinkov predpisov**. **Vabili pa smo tudi k prijavi izzivov**.
* Novičke št. 5-6/2022, dne 23.11.2022: objavili smo novice o eksperimentalnem **projektu razogljičenja Slovenije,** o prvih korakih k **novi strategiji zelene javne uprave 2030** ter informacije o **zaključku letošnjega procesa CAF EPI**, najavi inovacijske skupnosti ter **sodelovanju v nekaterih novih mednarodnih projektih.**

## 30. Konferenca kakovosti

30. Konferenca kakovosti z naslovom **»Kreativni pristopi h kakovostnim rešitvam**«, ki bi se morala odviti 10. in 11.. novembra 2021 v GH Bernardin v Portorožu, je bila zaradi zaostrenih epidemioloških razmer prestavljena na **4. in 5. maj 2022**. Ministrstvo za javno upravo je soorganizator konference, katere nosilec je Slovensko združenje za kakovost in odličnost. Program sekcije za javno upravo je obsegal naslednje vsebine

* predstavitev rezultate mednarodne raziskave o **učinkih uporabe modela CAF na upravljanje z zaposlenimi**.
* priporočila študije Kako ravnati s **starejšimi zaposlenimi in obenem pritegniti mlade talentirane** kadre v javni sektor?, izvedene v sodelovanju z Organizacijo za sodelovanje in razvoj
* predstavitev projektov MJU v skrbi za kakovost: za **boljše predpise**, skrb za **odprte podatke in njihovo uporabo v javno dobro** in skrb za to, da uporabniki CAF dobijo **povratno informacijo** o svojem delu. In
* predstavitev **hrvaškega modela uvajanja kakovosti** v javno upravo.

Na našo pobudo je bil v program konference naknadno vključen tudi sklop o poslovni odličnosti, saj je januarja 2022 prenehal veljati Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost, posledično pa aprila tudi Strategija poslovne odličnosti. Organizirana je bila okrogla miza, v kateri je iz MJU sodelovala Barbara Zupanc, vodila pa jo je Bernarda Kozelj, tudi MJU, ki se tako aktivno vključuje v oblikovanje novih rešitev na tem področju.

Ministrstvo za javno upravo je omogočilo brezplačno udeležbo na konferenci stotim javnim uslužbencem. Na podlagi mnenj udeležencev je bila 30. konferenca kakovosti uspešna in je prinesla številne zanimive prispevke, prejeli smo veliko pohval za vsebine s področja izboljševanja kakovosti.

## Mednarodno sodelovanje

V letu 2022 smo sodelovali na **dveh sestankih nacionalnih koordinatorjev CAF**, ki so bili organizirani pod francoskim in pod češkim predsedovanjem Svetu EU. Kot člani delovne skupine za **revizijo postopka CAF EPI** smo se aktivno vključili v uvodne aktivnosti za prenovo postopka, za začetek z oblikovanjem in testiranjem vprašalnika za uporabnike CAF EPI in zunanje ocenjevalce. Odgovori na vprašanja bodo pokazali smer reforme postopka CAF EPI, da bo ta prijaznejši do uporabnikov.

V okviru programa **BACID II**, ki ga podpira Avstrijska razvojna agencija s sredstvi avstrijskega razvojnega sodelovanja in je namenjen izboljšanju zmogljivosti javne uprave v državah Zahodnega Balkana, je junija na Dunaju potekalo usposabljanje za uporabnike in zunanje ocenjevalce CAF. V programu, katerega namen je vzpostavitev regionalnega strokovnega znanja o CAF in povečanje števila institucij in organizacij javne uprave, ki so vključene v postopek CAF in CAF EPI smo bili povabljeni k sodelovanju v delu programa, ki je bil namenjen predstavitvi izkušenj in naučenega v letih uvajanja in uporabe CAF.

V sklopu projekta **Krepitev odpornosti organizacij s CAF** so bile izvedene podrobnejše analize delovanja v 11 organizacijah v času pandemije Covid 19 v Evropi, med njimi tudi v **Agenciji RS za kmetijske trge in razvoj podeželja**. Rezultati so bili predstavljeni na delovnem srečanju partnerjev v projektu konec junija v Bruslju. Čeprav vsaka od sodelujočih organizacij, uporabnic CAF, piše svojo zgodbo in spoznanja iz časov krize, so bili izzivi za vse podobni, pa tudi ugotovitve lahko strnemo v nekaj skupnih spoznanj:

* Model CAF je bil med krizo množično uporabljen, kar 77 odstotkov organizacij pa je ocenilo, da je njegova uporaba pripomogla k njihovi večji odpornosti v kriznih razmerah, tako v celoti kot glede na posamezna merila odpornosti (npr. robustnost, prilagodljivost, iznajdljivost, vključevalnost…).
* Javne uprave so v krizi dokazale svojo agilnost, ne glede na to, ali so imele pripravljene krizne načrte ali ne.
* Na krizo so se bolje odzvale organizacije na lokalni ravni, saj bolj poznajo potrebe uporabnikov.
* Delo na daljavo se je izkazalo za uspešno in učinkovito.
* Izkazal se je pomen spoštovanja in vključevanja vseh zaposlenih ter razumnega vodenja, ki je vodilo h kulturi odprtosti, zaupanja, dialoga, odgovornosti.
* Velika prednost so dobro delujoča, dolgotrajna partnerstva in sodelovanje.
* Brez digitalizacije večina javnih organizacij ne bi uspela zagotavljati storitev.
* Organizacije z vzpostavljenim procesnim managementom so lahko hitreje prilagodile svoje storitve.
* Zaradi zagotavljanja vladavine prava in racionalne rabe virov je tudi v krizah pomembno ohranjati spremljanje in nadzor.

Rezultati raziskave kažejo priljubljenost in uporabnost modela CAF med pandemijo koronavirusa, saj so se uporabniki CAF počutili **izrazito bolje pripravljene in bolj sposobne prilagajanja**. Kriza je vplivala na vsa merila modela, zlasti na ljudi in procese. Upravljanje zaposlenih in digitalizacija se med pandemijo izkazujeta kot izraziti prioriteti, skupaj z odpornostjo pa tudi po koncu krize ostajajo v fokusu delovanja organizacij.

Pripravile:

Barbara Peharc, višja svetovalka

Loredana Leon, podsekretarka

Barbara Zupanc, vodja projekta