

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

NATAŠA BEZELJAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZBOLJŠANJE DELOVANJA MESTNE KNJIŽNICE IN ČITALNICE
IDRIJA Z UPORABO SKUPNEGA OCENJEVALNEGA OKVIRA**

Ljubljana, november 2018

NATAŠA BEZELJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Bezeljak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izboljšanje delovanja Mestne knjižnice in čitalnice Idrija z uporabo skupnega ocenjevalnega okvira, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Borutom Rusjanom,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 27. 11. 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KAKOVOST STORITEV IN SISTEMI KAKOVOSTI.....	5
1.1 Pomen kakovosti storitev v javnem sektorju in knjižnični dejavnosti.....	5
1.2 Razvoj in pomen celovitega obvladovanja kakovosti.....	7
1.3 Sistemi kakovosti – standardi ISO	8
1.3.1 Razvoj standardov ISO.....	8
1.3.2 Pomen in namen standardov ISO 9000	8
1.3.3 Standard ISO 11620:2014	9
2 POSLOVNA ODLIČNOST IN MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	9
2.1 Razvoj in pomen poslovne odličnosti	9
2.2 Evropski model poslovne odličnosti EFQM.....	10
2.2.1 Struktura modela odličnosti EFQM	10
2.2.2 Model odličnosti EFQM v knjižnicah.....	11
2.3 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.....	12
3 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU	13
3.1 Razvoj in uporaba skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju .	13
3.2 Opredelitev, namen in cilji modela CAF	14
3.3 Prednosti in pomanjkljivosti modela CAF.....	15
3.4 Struktura modela CAF	16
3.4.1 Merila in podmerila modela CAF	17
3.4.2 Temeljna načela odličnosti modela CAF	19
3.5 Samoocenjevanje po modelu CAF	20
3.5.1 Namen samoocenjevanja.....	21
3.5.2 Prednosti in pomanjkljivosti samoocenjevanja	21
3.5.3 Pristopi samoocenjevanja.....	22
3.5.4 Proces samoocenjevanja.....	23
3.6 Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije.....	24
4 SAMOOCENJEVANJE PO MODELU CAF V MESTNI KNJIŽNICI IN	
ČITALNICI IDRJA.....	25
4.1 Zakonske in druge pravne podlage, ki določajo področje delovanja splošnih knjižnic	25
4.2 Predstavitev družbene vloge in nalog splošnih knjižnic	26
4.3 Spremljanje uspešnosti delovanja splošnih knjižnic.....	27
4.4 Predstavitev Mestne knjižnice in čitalnice Idrija	28

4.4.1 Razvoj ter področja delovanja Mestne knjižnice in čitalnice Idrija.....	28
4.4.2 Upravljanje Mestne knjižnice in čitalnice Idrija.....	28
4.4.3 Namen, vizija, poslanstvo in cilji Mestne knjižnice in čitalnice Idrija.....	29
4.5 Prikaz procesa samoocenjevanja v Mestni knjižnici in čitalnici Idrija	30
4.5.1 Prva faza – Zagon procesa CAF	32
4.5.2 Druga faza – Proces samoocenjevanja.....	33
4.5.3 Tretja faza – Načrt izboljšav	36
5 PRIKAZ IN ANALIZA REZULTATOV SAMOOCENJEVANJA ZA MESTNO KNJIŽNICO IN ČITALNICO IDRİJA	37
5.1 Celovit prikaz in analiza rezultatov samoocenjevanja	37
5.2 Prikaz rezultatov po merilu 1 – Voditeljstvo.....	40
5.3 Prikaz rezultatov po merilu 2 – Strategija in načrtovanje	43
5.4 Prikaz rezultatov po merilu 3 – Zaposleni.....	45
5.5 Prikaz rezultatov po merilu 4 – Partnerstva in viri.....	47
5.6 Prikaz rezultatov po merilu 5 – Procesi.....	52
5.7 Prikaz rezultatov po merilu 6 – Rezultati – uporabniki.....	55
5.8 Prikaz rezultatov po merilu 7 – Rezultati – zaposleni	56
5.9 Prikaz rezultatov po merilu 8 – Rezultati – družbena odgovornost	57
5.10 Prikaz rezultatov po merilu 9 – Ključni rezultati delovanja.....	58
SKLEP.....	59
LITERATURA IN VIRI.....	61
PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pristopi samoocenjevanja glede na vloženi napor in zrelost organizacije	23
Tabela 2: Terminski načrt samoocenjevanja v letu 2018	31
Tabela 3: Povprečne ocene samoocenjevanja za MKČI	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura modela EFQM.....	11
Slika 2: Struktura modela CAF	17
Slika 3: Proces samoocenjevanja v desetih korakih.....	23
Slika 4: Grafičen prikaz povprečnih ocen po merilih modela CAF.....	37

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prikaz enostavnega točkovanja po lestvici za dejavnike	1
Priloga 2: Prikaz enostavnega točkovanja po lestvici za rezultate	1
Priloga 3: Predlog hitrih dosežkov za Mestno knjižnico in čitalnico Idrija	2
Priloga 4: Akcijski načrt izboljšav Mestne knjižnice in čitalnice Idrija 2018–2020.....	4

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

CAF – (ang. Common Assessment Framework); Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju

CAF EPI – (ang. External Feedback Procedure); Zunanja povratna informacija

CIRIUS – Center za izobraževanje, rehabilitacijo in usposabljanje Kamnik

COBISS – (ang. Co-operative Online Bibliographic System & Services); Kooperativni online bibliografski sistem in servisi

DCI – (ang. Digital Cinema Initiatives); Pobuda za digitalno kinematografijo

DCP – (ang. Digital Cinema Package); Digitalni kino paket

EFQM – (ang. European Foundation for Quality Management); Evropski sklad za upravljanje kakovosti

EIPA – (ang. European Institute of Public Administration); Evropski inštitut za javno upravo

EUPAN – (ang. European Public Administration Network); Evropska mreža javnih uprav

FGI – Filmsko gledališče Idrija

IFLA – (ang. International Federation of Library Associations); Standardi za splošne knjižnice

IKT – (ang. Information and communications technology); Informacijsko-komunikacijska tehnologija

IPSG – (ang. Innovative Public Services Group); Skupina za inovativne javne storitve

ISO – (ang. International Standards Organization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

IZUM – Institut informacijskih znanosti Maribor

MJU – Ministrstvo za javno upravo

MKČI – Mestna knjižnica in čitalnica Idrija

NUK – Narodna in univerzitetna knjižnica

PDCA – Demingov krog stalnih izboljšav (Planiraj (ang. Plan) – Izvedi (ang. Do) – Preveri (ang. Check) – Ukrepij (ang. Act))

PRSPO – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

TIC – Turistično informacijski center

TQM – (ang. Total Quality Management); Celovito obvladovanje kakovosti

ZUJIK – Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo

UVOD

Nepridobitne organizacije so tiste, ki jih vzpostavlja, organizira, usmerja in pretežno ali v celoti financira država. Delujejo lahko kot podjetje (javna podjetja na področju prometa, energetike, komunalnih dejavnosti itd.), zavod, ustanova ali društvo. So pomemben del družbe, zato je pomembno, da se zavedamo razlogov za njihov obstoj ter da jih znamo razlikovati od pridobitno usmerjenih organizacij. Izmed naštetih oblik je zavod najbolj tipična in razširjena oblika opravljanja nepridobitne dejavnosti. Status in delovanje zavodov na področju kulture predpisujeta Zakon o zavodih (Ur. l. RS, št. 12/1991, 8/1996, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP) ter Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Ur. l. RS, št. 77/2007-UPB, 56/2008, 4/2010, 20/2011, 111/2013, 68/2016, v nadaljevanju ZUJIK). Zakon o zavodih določa zavod kot organizacijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, katerih cilj delovanja ni ustvarjanje dobička.

Ugotavljanje uspešnosti poslovanja javnih zavodov izključno na podlagi ekonomskega prispevka k družbi ni primerno, saj so javni zavodi oblikovani, zato da delujejo v razmerah, v katerih, pridobitno usmerjene organizacije ne bi preživele. Seveda pa bistvo zavodov ni v tem, da ne smejo ustvarjati dobička, ampak v tem, da ne morejo prosto razpolagati z njim ter da ves dobiček, ki ga prigospodarijo, vložijo v nadaljnjo dejavnost (Dimovski, 2002, str. 698).

Javni zavodi so najpogosteje oblikovani, zato da zagotavljajo posebne storitve in dobrine, ki so za družbo pomembne in katerih pridobitne organizacije družbi ne morejo ali nočejo zagotavljati. Za te storitve in dobrine je značilno, da posamezniki zanje ne plačujejo, kljub temu pa so deležni njihovih koristi (Dimovski, 2002, str. 695–696). Da neka storitev ali dobrina postane javna, mora imeti naslednji dve lastnosti: neizključljivost iz uporabe ter nezmanjšljivost dobrine zaradi uporabe. Neizključljivost iz uporabe pomeni, da nobenega potencialnega uporabnika ni mogoče izključiti iz uporabe, kar posledično tudi pomeni, da ni mogoče vzpostaviti lastništva nad dobrino. Nezmanjšljivost dobrine zaradi uporabe pomeni, da uporaba dobrine za enega uporabnika ne zmanjša možnosti uporabe dobrine za druge. Tako npr. uporaba čitalnice za enega uporabnika knjižnice ne pomeni zmanjšanje te dobrine za druge uporabnike, dokler je skupno število uporabnikov manjše, kot je število sedežev v čitalnici (Kavčič & Smodej, 2003, str. 12–15).

V skladu z določbami Zakona o javnih financah (Ur. l. RS, št. 11/2011, 14/2013, 101/2013, 55/2015-ZFisP, 96/2015-ZIPRS1617), ki s finančnega in poslovnega vidika načelno določa delovanje javnih zavodov ter Pravilnika o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Ur. l. RS, št. 46/2003), sodijo javni zavodi na področju kulture med posredne uporabnike državnega ali občinskega proračuna, saj se posredno financirajo iz proračuna države (ministrstev) ali občin. Obdobne resolucije o nacionalnem

kulturnem programu, ZUJIK in Sklepi o ustanovitvi javnih zavodov določajo osnove za strateške/razvojne načrte, letne programe in finančne načrte.

Poslanstvo javnega zavoda predstavlja razpon dejavnosti na zelenih področjih delovanja, ki so ključna za delovanje in obstoj javnega zavoda. Njegova vsebina je osredotočena na trg in udeležence, katerih potrebe morajo biti zadovoljene z delovanjem zavoda (Dimovski, 2002, str. 714–715). Javni zavod lahko opravlja tudi tržno dejavnost, če je za to ustanovljen, v obsegu, ki ne ogroža izvajanja javne službe, in na takšen način, da njegovo poslovanje ne povzroča nelojalne konkurence zasebnim zavodom. Po Kavčič in Smodej (2003, str. 19) je vodilo zavodom pri njihovem delovanju ter uresničevanju javnih odločitev javni interes, kateri določa tisto, kar želi večina.

Dimovski (2002, str. 705) vodjem javnih zavodov pripisuje visoke zahteve, saj meni, da vzdrževanje ravnotežja med preudarnim finančnim in organizacijskim vodenjem ter ponujanjem storitev, ki so bistvene za nepridobitne organizacije ni preprosto. Od vodstev javnih zavodov se danes pričakuje obvladovanje poslovanja odnosov z udeleženi stranmi, nefinančno motiviranje zaposlenih ter obvladovanje razporejanja finančnih virov. Temeljna dolžnost vodij je tudi to, da znajo zagotoviti, da vsak zaposleni prepozna in sprejme poslanstvo zavoda (Kovač, 2008, str. 57–58). Kot ugotavlja Možina (2002, str. 29), morajo uspešni vodje ustvarjati pozitivno delovno okolje, da lahko zaposleni dobijo priložnosti za svoj razvoj. Vodje morajo razmišljati o tem, katero delo je pravo in kako ga je treba opraviti – usmerjeni so k dosežkom in ne k napakam.

V obdobju omejenih virov se javnim zavodom postavlja izziv, kako z obstoječimi (danimi) viri doseči boljše (maksimalne) rezultate. Na drugi strani pa se v času hitrega tehnološkega razvoja javni zavodi poleg zmanjšanih finančnih in kadrovskega virov vse bolj soočajo z večjimi pričakovanji o izboljšanju svojega delovanja.

Pojem izboljšanje pomeni, da imamo na začetku izhodiščno stanje, za katero je izražena potreba po izboljšanju in katero predstavlja osnovo za izvajanje ukrepov po izboljševanju. Po določenem času je organizacija v novem stanju, ki se mora zaradi izvedenih ukrepov razlikovati od izhodiščnega. Vsako izboljševanje terja merjenje in vrednotenje rezultatov, nadzorovanje doseganja ciljev ter merjenje in vrednotenje zadovoljstva strank (Žurga, 2002, str. 31).

Organizacije svoje delovanje lahko izboljšajo z združevanjem različnih modelov in sistemov. V Sloveniji so med najbolj uveljavljenimi standardi kakovosti, evropski model poslovne odličnosti EFQM (ang. European Foundation for Quality Management, v nadaljevanju model odličnosti EFQM) in skupni ocenjevalni okvir (ang. Common Assessment Framework, v nadaljevanju model CAF), ki so v nalogi tudi podrobneje predstavljeni. Mednarodni standardi z oznako ISO (ang. International Standards Organization, v nadaljevanju standardi ISO) organizacijam služijo kot pripomoček za vzpostavitev notranjega sistema kakovosti ter jih hkrati spodbujajo k nenehnemu

izboljševanju. Model CAF izhaja iz modela odličnosti EFQM in organizacijam v javnem sektorju predstavlja pripomoček za izboljšanje svojega delovanja ter sistematično vpeljavo sistema vodenja kakovosti (Kovač & Kern Pipan, 2005, str. 34–35). Organizacijam javnega sektorja, ki pri svojem delovanju že upoštevajo načela večje uspešnosti in učinkovitosti, model CAF predstavlja začetno stopnjo na poti k odličnosti. Je orodje za celovito obvladovanje kakovosti, razvito v javnem sektorju in za javni sektor. Temelji na samoocenjevanju organizacije in ji pomaga razumeti razkorak med obstoječim in idealnim stanjem. Zaposleni pri samoocenjevanju aktivno sodelujejo ter podajajo predloge za izboljšave, kar vodi k optimizaciji in učinkovitejšemu delovanju organizacije (Türk, 2011, str. 8). Samoocenjevanje predstavlja organizacijam javnega sektorja osnovo za nenehno izboljševanje procesov. Po mnenju Volčanjk in Podgoršek (2005, str. 23) model CAF organizacijam omogoča dopolnitev sistemov kakovosti, spodbuja inovativnost, izmenjavo najboljših praks ter prenos znanja. Temelj vse večje konkurenčnosti javnih zavodov predstavljata kakovost in poslovna odličnost.

Za prikaz možnosti uporabe modela CAF za izboljšanje delovanja organizacije v javnem sektorju sem izbrala javni zavod, kjer sem zaposlena na delovnem mestu računovodje, in sicer Mestno knjižnico in čitalnico Idrija (v nadaljevanju MKČI). Glede na pravnoorganizacijsko obliko je MKČI javni zavod, katerega ustanoviteljici sta Občini Idrija in Cerkljeva. Glede na dejavnost je MKČI namenjena trajnejšemu doseganju izobraževalnih, kulturnih in socialnih potreb vseh njenih uporabnikov. Od MKČI se pričakuje, da je osrednji kulturni in informacijski center lokalne skupnosti, aktivna ustvarjalka kulturne in informacijske pismenosti ter gibalna sila vseživljenjskega učenja. MKČI vseskozi stremi k čim boljši kakovosti opravljenih storitev tako za obstoječe uporabnike kot za širše okolje – želi izboljšati svoje delovanje. Uporaba modela CAF ji lahko služi za doseg zastavljenih ciljev. Ključni namen magistrskega dela je preko teoretičnega preučevanja virov in literature s področja celovitega obvladovanja kakovosti in doseganja odličnosti v organizacijah javnega sektorja vodstvu ter zaposlenim v MKČI prikazati, kako lahko z uporabo modela CAF prispevajo k izboljšanju delovanja MKČI.

Prvi cilj magistrskega dela je preučiti zbrano literaturo ter navesti teoretične ugotovitve s področja kakovosti (knjižničnih) storitev, celovitega obvladovanja kakovosti ter poslovne odličnosti. Naslednji cilj je v predstavitvi sistemov kakovosti in modelov poslovne odličnosti, s katerimi lahko organizacije (knjižnice) javnega sektorja izboljšajo svoje delovanje. Glavni cilj naloge je opraviti analizo obstoječega stanja v MKČI s samoocenjevanjem po modelu CAF ter ji na podlagi opravljene analize dejanskega stanja podati priporočila oz. nakazati prihodnje razvojne smernice. Teza naloge je, da je z uporabo modela CAF mogoče izboljšati tudi delovanje manjšega javnega zavoda in ne samo občin, upravnih enot ter ministrstev, kjer so do sedaj model CAF večinoma vpeljali.

Magistrsko delo je metodološko sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretičen del je osnovan na deskriptivni metodi raziskovanja, ki obsega splošno opisovanje in opredeljevanje pojmov. Glavno izhodišče so sekundarni viri domače in tuje strokovne

literature – knjige in članki. Potrebni podatki so pridobljeni iz spletnih strani Ministrstva za notranje zadeve, Ministrstva za javno upravo ter Urada Republike Slovenije za meroslovje. Poleg navedenega pa so analizirani tudi pravni viri, kot so zakoni in pravilniki. V nalogi so uporabljene informacije iz dokumentov MKČI, kot sta letno poročilo in strateški načrt. Drugi del naloge temelji na študiji primera izbranega javnega zavoda. S člani samoocenjevalne skupine smo na delovnih sestankih izvedli samoocenjevanje po modelu CAF na podlagi vnaprej pripravljenih samoocenjevalnih obrazcev. Z izvedbo samoocenjevanja preko razprave na delovnih sestankih se pridobi nepristranske odgovore, točkovanje je manj pristransko, dana je možnost dialoga, vzpodbudi se timsko razpravo ter lahko se pridobi podroben seznam prednosti in priložnosti za izboljšanje. Pristop k raziskovanju je deduktiven, saj iz splošnih teoretičnih spoznanj prehajam k praktični uporabi modela CAF na primeru MKČI.

V uvodnem poglavju magistrskega dela na kratko obravnavam problematiko in predstavim pojme, ki so potrebni za razumevanje delovanja javnega zavoda MKČI in njegovo umestitev v slovenskem prostoru. Najprej opredelim nepridobitno organizacijo, iz katere preidem na zavod in z njim povezan javni interes. Ker je namen magistrskega dela prikazati izboljšanje delovanja MKČI opisujem še pomen uspešnosti delovanja javnih zavodov ter uporabo metod za izboljšanje njihovega delovanja. Predstavim nujnost spodbujanja doseganja kakovosti in potrebo po uporabi modela CAF za ohranjanje učinkovitosti in uspešnosti zavoda. Zaključek uvodnega dela naloge je namenjen predstavitvi namena, ciljev ter metod raziskovanja pri izdelavi magistrskega dela.

Prva tri poglavja so namenjena izključno teoretični opredelitvi ključnih pojmov, ki so povezani z razumevanjem preučevane problematike. V prvem poglavju predstavim pomen kakovosti storitev ter merjenja kakovosti knjižničnih storitev, nato pa preidem na opredelitev celovitega obvladovanja kakovosti ter zaključim s predstavitvijo standardov ISO. V drugem poglavju podrobneje opišem razvoj in pomen poslovne odličnosti ter modela odličnosti EFQM. Tretje poglavje je namenjeno podrobni predstavitvi skupnega ocenjevalnega okvira za javni sektor CAF, kjer predstavim njegov razvoj in uporabo, namen in cilje, prednosti in pomanjkljivosti, strukturo, samoocenjevanje po modelu CAF ter postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije.

V četrtem poglavju najprej opredelim zakonske in druge pravne podlage, ki določajo delovanje splošnih knjižnic, predstavim njihovo družbeno vlogo in naloge ter kako spremljajo in merijo svojo uspešnost. Preučevanje teorije poteka vse do prvega dela četrtega poglavja magistrskega dela s ciljem pridobiti čim več ustreznih informacij za empirični del naloge. Drugi del četrtega poglavja je namenjen predstavitvi javnega zavoda MKČI. MKČI umestim v slovenski knjižnični prostor, predstavim njen namen, vizijo, cilje ter poslanstvo. Sledi še podroben opis vseh treh faz izvedenega samoocenjevanja po modelu CAF.

Peto poglavje zajema celovit prikaz rezultatov samoocenjevanja MKČI ter posamičen prikaz rezultatov samoocenjevanja po devetih merilih ter osemindvajsetih podmerilih modela CAF, pri katerih podam končne ugotovitve – prednosti ter potrebne izboljšave.

1 KAKOVOST STORITEV IN SISTEMI KAKOVOSTI

1.1 Pomen kakovosti storitev v javnem sektorju in knjižnični dejavnosti

Javni sektor se je na področju kakovosti razvijal drugače kot zasebni sektor, kateremu sta kakovost in odličnost vseskozi predstavljala temelj za doseganje trajnega uspeha. Finančne omejitve (stroge proračunske omejitve) so v obdobju recesije spremenile razmere in pogoje delovanja javnega sektorja, zato sta merjenje kakovosti ter učinkovitosti delovanja javnega sektorja postali središče vladnih prizadevanj.

Pojem kakovost ima v vsakdanjem življenju več pomenov – kakovost izdelka, kakovost storitve, kakovost življenja, kakovost opravljenega dela. Kot pravi Kreže (2008, str. 28–31), je v literaturi toliko opredelitev kakovosti, kolikor je avtorjev, ki so se ukvarjali s tem konceptom. Miselnost glede pojma kakovost se sčasoma nenehno spreminja in dopolnjuje z družbenim razvojem ter tako posledično prehaja iz pravnih, ekonomskih ter tehničnih okvirov v odražanje političnih, filozofskih in kulturnih značilnosti naroda – odvisna je torej od okolja, družbe, pričakovanj, zaznavanj, izkušenj ipd. Lahko bi rekli, da je časovno pogojena, saj je raven kakovosti storitve, ki danes še zadovolji uporabnika, jutri morda že prenizka. Vse bolj je usmerjena k vsestranski odličnosti, kjer v vsakem trenutku od vsakega pričakujemo in zahtevamo najboljše.

Tradicionalno se je pojem kakovost uporabljal za poudarjanje odličnosti ali visokih cen. Primernejša opredelitev kakovosti je povezana z doseganjem zahtev uporabnika, zato je pri uvajanju kakovosti pomembna natančna opredelitev teh zahtev. Kakovostna storitev je torej tista, katere lastnosti in način izvajanja dosegajo zahteve uporabnikov, ali je primerna glede na namen (Pečar, 2003, str. 32). Chim (2007, str. 324) navaja, da kljub temu, da obstajajo različne razprave o kakovosti – "Kakovost je ustreznost za namen" (William Edwards Deming), "Kakovost je skladnost z zahtevami" (Philip Bayard Crosby) ter "Kakovost je primernost za uporabo" (Joseph Moses Juran) – ni popolnega dogovora o opredelitvi kakovosti. Splošno je obveljalo samo dejstvo, da je kakovost dobra stvar. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je beseda "kakovost" opredeljena kot "kar opredeljuje kaj glede na veliko mero pozitivne lastnosti".

Vsak posameznik ima lahko v zvezi s kakovostjo storitve lastne kriterije in pričakovanja, zato je lahko za organizacije v javnem sektorju doseganje zadovoljstva uporabnikov storitev zelo zahtevno. Uporabniki kakovost storitve ocenjujejo tako, da primerjajo kakovost storitve, ki so jo prejeli s kakovostjo, ki so jo pričakovali. Standardi kakovosti, ki so pri storitvah opisno ali kvalitativno opredeljeni, uporabnikom pomagajo k boljši

seznanjenosti s tem, kakšno kakovost storitve bodo prejeli. Kvalitativne oznake kakovosti je težje natančno določiti in meriti. Pri storitvah, kjer prihaja do neposrednega stika med uporabnikom in izvajalcem storitve, je pomembno, da se izvajalec storitve zaveda, da njegovo delo vsebuje tudi mehke dejavnike kakovosti storitve, kot so: prijaznost, ustrežljivost, komunikativnost, potrpežljivost in prilagodljivost (Marolt & Gomišček, 2005, str. 139–142).

K ohranjanju in izboljšanju ravni kakovosti storitev pripomorejo analize zadovoljstva uporabnikov preko anket ali knjige pohval in pritožb, saj se na ta način prepreči poslabšanje ravni kakovosti storitev ter hkrati ugotovi, kje so potrebna izboljšanja (Marolt & Gomišček, 2005, str. 143–145). Prav tako pa so na drugi strani uporabniki storitev z danimi informacijami o kakovosti prejetih storitev v prihodnje deležni boljših storitev (Andoljšek, 2003, str. 137–138).

Knjižnice so namenile pozornost zagotavljanju kakovosti knjižničnih storitev v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Zagotavljanje kakovosti storitev ne prinaša samo konceptualnih sprememb pri običajnih pristopih vodenja, ampak tudi kulturno preoblikovanje knjižnic kot organizacij, česar pa ni mogoče doseči čez noč (Wang, 2006, str. 606).

Po mnenju Hallberg in Sipos-Zackrisson (2010, str. 98) bi morala kakovost knjižničnih storitev presegati pričakovanja stranke, že ko se ta prične zanimati za knjižnične storitve. Družba izziva knjižnice, da razširijo svoje dejavnosti in vzpostavijo stik s trgov in neuporabniki.

Podbrežnik in Bojnec (2013, str. 13) menita, da se vodstva splošnih knjižnic vse bolj zavedajo odgovornosti do svojih uporabnikov in se pričenjajo zanimati za pričakovanja uporabnikov o ravni kakovosti knjižničnih storitev kot tudi za to, kaj in na kakšni ravni kakovosti jim dejansko te uspejo ponuditi.

Kot ugotavljata Marolt in Gomišček (2005, str. 148–151), se je kot pripomoček za merjenje kakovosti storitev razvil konceptualni model SERVQUAL (SERV – storitev, QUAL – kakovost). Usmerjen je na ugotavljanje uporabnikovega zaznavanja kakovosti storitve. Merska lestvica SERVQUAL je sestavljena iz večjega števila sestavin kakovosti storitve, ki so vnešene v vprašalnike z dvaindvajsetimi trditvami, ki se nanašajo na merila, kot so zanesljivost storitve, pravočasnost, odzivnost, empatija, dostopnost, vljudnost, komunikativnost ipd. Ocenjevanje je razdeljeno na del, kjer anketiranci ocenjujejo, kakšno storitev naj bi organizacija nudila, in na del, kjer odgovarjajo, kakšno storitev je organizacija po njihovem mnenju ponudila. Anketiranci ocenjujejo po Likertovi merilni lestvici s sedmimi stopnjami od "zelo se strinjam" na eni strani do "sploh se ne strinjam" na drugi strani (Marolt & Gomišček, 2005, str. 148–151). V nadaljevanju so Cook, Thompson in Heath na podlagi modela SERVQUAL razvili modificiran model, imenovan

LibQUAL+® (Lib – knjižnica, QUAL – kakovost), ki je primeren za uporabo v knjižnicah za izboljšanje knjižničnih storitev (Dash & Padhi, 2016, str. 182).

1.2 Razvoj in pomen celovitega obvladovanja kakovosti

Večina managerskih metod se je razvila v znanstvenih, izobraževalnih in svetovalnih centrih, od koder so se nato širile v organizacije. Celovito obvladovanje kakovosti (ang. Total Quality Management, v nadaljevanju TQM) pa ravno nasprotno izhaja iz industrijske prakse, pri kateri so sodelovale ZDA s svojo analitično sposobnostjo, Japonska z izvajalsko-organizacijskim znanjem in Evropa z obrtniško tradicijo in popolnostjo (Marolt & Gomišček, 2005, str. 32).

Od samih začetkov se je pojem TQM različno opredeljeval. Najprej so avtorji razlagali, da pomeni pristop k motiviranju s ciljem, da se izboljša storitve za zunanje uporabnike, nato pa, da pomeni sredstvo motiviranja zaposlenih, ker jim ponuja orodja za uspešno izboljšanje dejavnosti (Pečar, 2003, str. 30).

TQM poudarja pomen vsakega zaposlenega v organizaciji kot izvedenca znotraj njegovega področja delovanja, saj ta zaposleni najboljše pozna stvari, ki zadevajo določen proces. Pomembno je, da se vsak zaposleni na vsaki ravni organizacije zaveda, da vsak zaposleni in dejavnost vplivata na delo ostalih in da tudi ostali vplivajo na njih (Pečar, 2003, str. 34). TQM se zavzema za dolgoročno zблиževanje različnih interesnih strani (zaposleni, lastniki, managerji, uporabniki) in na prvo mesto postavlja zaposlenega kot najpomembnejši dejavnik učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Marolt & Gomišček, 2005, str. 36). Različne tehnike TQM managerjem pomagajo, da se osredotočijo na tista področja, ki jih izvajajo slabo in da nato ta področja izboljšajo. Za TQM je značilno, da ni ene same pravilne poti njegove vpeljave v organizacijo, saj se mora model prilagoditi specifikam, kulturi in zgodovini vsake organizacije (Marolt & Gomišček, 2005, str. 40).

TQM temelji na zadovoljevanju potreb uporabnikov. Za organizacijo, ki se loti TQM, je pomembno, da jasno razume, kaj njen kupec/uporabnik želi, potrebuje in pričakuje, saj je cilj organizacije zadovoljstvo kupcev/uporabnikov na dolgi rok. Organizacija s stalnim izboljševanjem kakovosti niža stroške poslovanja ter nudi kupcem/uporabnikom boljše izdelke/storitve. Po drugi strani pa organizacija izboljšuje svojo učinkovitost ter zagotavlja boljše sedanost in varnejšo prihodnost z večanjem konkurenčne prednosti (Marolt & Gomišček, 2005, str. 35).

Pozitivne lastnosti, ki jih je TQM prinesel organizacijam, so potreba po nenehnem razvoju, potreba po spremembi miselnosti ter po uvajanju novih načinov dela, ki zahtevajo učenje iz lastnega dela (Kreže, 2008, str. 83). TQM je torej osnova za spodbujanje napredka in stalnih izboljšav.

1.3 Sistemi kakovosti – standardi ISO

1.3.1 Razvoj standardov ISO

Velika Britanija je glede na potrebo po enotnem sistemu zagotavljanja kakovosti leta 1972 izdala standard BS 4891 – vodilo za zagotavljanje kakovosti. To je bila osnova, da je Mednarodna organizacija za standardizacijo (ang. International Standards Organization, v nadaljevanju organizacija ISO) leta 1987 izdala mednarodne standarde ISO 9000 – management kakovosti in zagotavljanje kakovosti v organizaciji. Organizacija ISO razvija mednarodne sporazume in jih objavlja v obliki mednarodnih standardov z oznako ISO (Kreže, 2008, str. 95).

V Sloveniji je bil leta 1991 ustanovljen Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, ki je deloval v okviru Ministrstva za znanost in tehnologijo. Leta 1995 je bil sprejet Zakon o standardizaciji, ki je zamenjal jugoslovanskega, katerega je Slovenija uporabljala še po osamosvojitvi. Danes je v veljavi Zakon o standardizaciji iz leta 1999. Naloge Urada za standardizacijo in meroslovje je leta 2001 prevzel Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST), ki je odgovoren za pripravo in sprejetje neobveznih standardizacijskih dokumentov. Slovenski inštitut za standardizacijo zastopa interese Slovenije v evropskih in mednarodnih organizacijah, katerih polnopravni član je (Malek, Škafar & Vorina, 2009, str. 16).

1.3.2 Pomen in namen standardov ISO 9000

Po Žurga (2005, str. 10) pomeni standard preverjeno in najboljšo znano metodo opravljanja aktivnosti, vključno s sredstvi za merjenje delovne izvedbe te aktivnosti. Standardi torej zagotavljajo, da je "output" zanesljiv, varen in kakovosten.

Standard ISO 9000 je dokument, ki podaja zahteve, specifikacije in smernice, preko katerih se z dosledno uporabo zagotavlja, da izdelek/storitev ustreza svoji namembnosti. Podajajo torej zahteve za sisteme vodenja kakovosti ter napotke za izboljšanje delovanja. Družino standardov ISO 9000 – Sistemi vodenja kakovosti sestavljajo trije glavni standardi: ISO 9000 – osnove in slovar, ISO 9001 – zahteve in ISO 9004 – smernice za izboljšanje delovanja. ISO 9000 organizaciji omogoča, da prepozna svoje prednosti in slabosti, ji daje osnovo za nenehne izboljšave ter vsebuje podlago za zunanje priznanje. Standardi so organizacijsko-managerski in ne tehnični, saj vsebujejo zahteve, ki morajo biti na različnih funkcijah v organizaciji izvršene, da se zagotovi kakovost izdelka ali storitve. Če organizacija prilagodi svoje delovanje v skladu s standardi ISO 9000 oz. izpolnjuje vse zahteve, ki jih naroča standard, pridobi certifikat, ki potrjuje, da ima vpeljan primeren sistem managementa in zagotavljanja kakovosti (Marolt & Gomišček, 2005, str. 102–103).

Organizacije z uvedbo standardov pridobijo urejen in pregleden sistem vodenja ter dokumentirane postopke. Njihov namen je, da lažje vpeljejo izboljšave, ki posledično vodijo k večji uspešnosti, učinkovitosti, preprečevanju napak ter zmanjšanju tveganja. Če želijo organizacije pridobiti certifikat za sistem vodenja kakovosti, morajo izpolnjevati minimalne zahteve standarda ISO 9001, ki je povzetek dobre poslovne prakse. Standard ISO 9001 je danes v pomoč vsem organizacijam, ki želijo slediti najboljšemu (Kreže, 2008, str. 100–103). S pridobitvijo tega certifikata so organizacije na dobri poti v smeri modelov organizacijske odličnosti in kulture celovitega obvladovanja kakovosti. Seveda pa se je treba zavedati, da sama skladnost s standardom še ne pomeni odličnosti.

1.3.3 Standard ISO 11620:2014

Knjižnicam je za spremljanje in vrednotenje njihovega delovanja v okviru ISO standardov namenjen standard ISO 11620:2014. Standard je prvotno namenjen samoocenjevanju knjižnic in podaja ugotovitve, kako dobro knjižnice izvajajo storitve v skladu z zastavljenimi cilji, kako so pri tem učinkovite ter kako njihove storitve vplivajo na okolje. Standard ISO 11620:2014 opredeljuje kakovost kot skupek zmožnosti in značilnosti storitev knjižnice, ki se nanašajo na njeno sposobnost, da zadovolji izražene in neizražene potrebe njenih uporabnikov. Pospešil naj bi uporabo kazalcev, ki omogočajo primerjavo knjižnic. Kazalci, ki so v standardu razdeljeni v tri skupine, podajajo oceno zadovoljstva uporabnikov s knjižnico in njenimi storitvami, oceno storitev za uporabnike ter oceno tehničnih storitev (Ambrožič, 2000b, str. 72). Kljub temu, da tudi v Sloveniji obstaja zanimanje za vrednotenje delovanja knjižnic po standardu ISO 11620:2014, ga knjižnice uporabljajo le v manjši meri, saj ta še vedno ni uradno preveden.

2 POSLOVNA ODLIČNOST IN MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI

2.1 Razvoj in pomen poslovne odličnosti

Pojem odličnost je prišel v uporabo z nastopom nagrad za kakovost. Kot navajata Kovač in Tomaževič (2009, str. 104), je leta 1951 Japonska zveza znanstvenikov in inženirjev ustanovila Japonsko nagrado za kakovost najboljšim organizacijam, t. i. Demingovo nagrado (ang. Deming prize), ki so jo poimenovali po ameriškemu guruju kakovosti dr. W. Edwards Demingu v zahvalo za njegov izjemen prispevek k razumevanju in razvoju kakovosti na Japonskem. Združene države Amerike so Japonsko nagrado za kakovost prilagodile svojim razmeram in leta 1987 ustanovile Malcom Baldrigejevo nagrado (ang. The Malcolm Baldrige National Quality Award). Evropa se je odzvala na pozitivne japonske in ameriške izkušnje ter leta 1990 na pobudo štirinajstih velikih organizacij v Bruslju ustanovila Evropski sklad za upravljanje kakovosti (ang. European Foundation for Quality Management, v nadaljevanju EFQM). EFQM je skupaj z Evropsko organizacijo za kakovost (ang. The European Organization for Quality) in Evropsko komisijo razvila

Evropsko nagrado za kakovost (ang. European Quality Award) ter evropski model odličnosti EFQM, ki sledi ideji TQM (Kovač & Tomaževič, 2009, str. 104). Z vpeljavo modela odličnosti EFQM so takratne ustanovne članice želele povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva. Za evropski javni sektor se od leta 1998 uporablja poenostavljena in prilagojena različica modela odličnosti EFQM, t. i. Skupni ocenjevalni okvir CAF. V ZDA pa se v ta namen uporablja Okvir za doseganje odličnosti, razvit v okviru ameriške nagrade za kakovost (Savič, Kern Pipan & Gunčar, 2007, str. 3).

EFQM pravi, da odličnost pomeni izstopajočo prakso v vodenju organizacije in v doseganju rezultatov (Kreže, 2008, str. 134). Marolt in Gomišček (2005, str. 526) pa odličnost definirata kot preseganje povprečja in iskanje najboljšega možnega, tako glede zadovoljstva kupcev, učinkovitosti virov, varovanja okolja kot tudi glede poslovnih rezultatov organizacije.

Odličnost je torej končna stopnja kakovosti, h kateri naj bi težile organizacije, in je rezultat dosledne in trajne zavezanosti vodstva h kakovosti. Pomeni izjemnost ter preseganje pričakovanj vseh zainteresiranih strani. Odličnost pomeni, da je tisto, kar organizacija počne in kako to počne, dobro zasnovano, sistematično ter da se to, kar počne, stalno pregleduje in izboljšuje (Kern Pipan & Skubic, 2006, str. 1–2).

2.2 Evropski model poslovne odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM sodi med t. i. holistične (celovite) pristope, saj so organizacije analizirane in spodbujene k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja. Je splošen in neobvezujoč okvir, ki se ga lahko uporabi v vsaki organizaciji.

Organizacije lahko z modelom odličnosti EFQM vzpostavijo celovit sistem merjenja in neprestanega izboljševanja ključnih področij delovanja. Po mnenju Kovač in Kern Pipan (2005, str. 36) organizacijam omogoča vpogled vase, opredelitev prednosti in področij za izboljšave, objektivno analizo stanja, merjenje napredka, primerjavo z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking), medorganizacijsko učenje in prenos dobrih praks. Najboljše evropske organizacije se primerjajo preko modela odličnosti EFQM.

Samoocenjevanje oz. sistematičen pregled dejavnosti in rezultatov po modelu odličnosti EFQM za organizacije ni obvezno, je pa priporočljivo. S samoocenjevanjem organizacija jasno vidi, kje so njene prednosti in kje priložnosti za izboljšave.

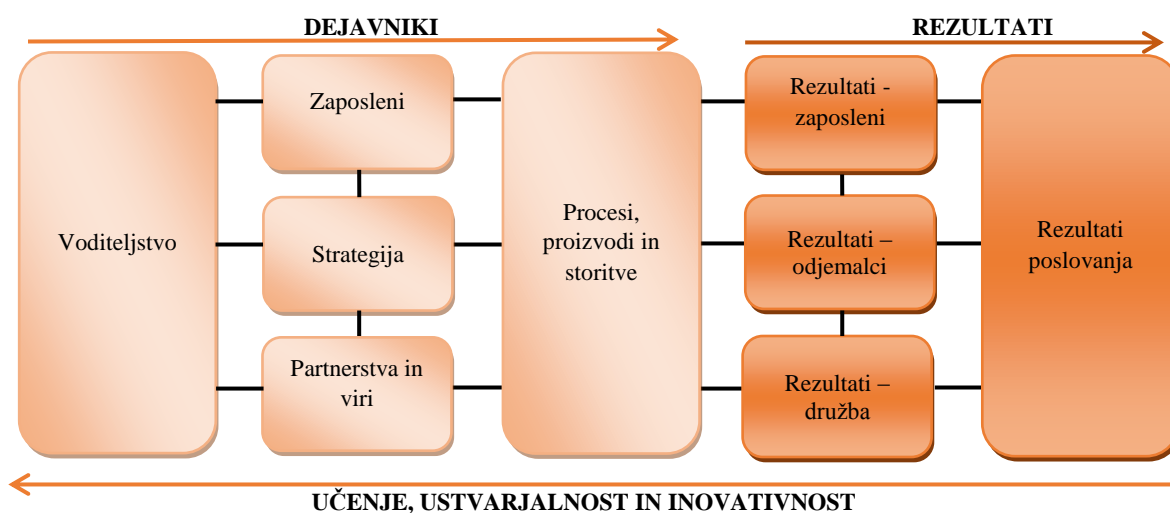
2.2.1 Struktura modela odličnosti EFQM

Kot je razvidno iz strukture modela odličnosti EFQM je ta sestavljen iz osmih temeljnih načel odličnosti, devetih meril ter logike RADAR (Urad Republike Slovenije za meroslovje, 2012).

Temeljna načela odličnosti modela so: dodajanje vrednosti za odjemalce, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvijanje sposobnosti organizacije, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, agilni management, doseganje rezultatov z nadarjenostjo zaposlenih ter trajno doseganje izvrstnih rezultatov (Urad Republike Slovenije za meroslovje, 2012).

Kot lahko vidimo na sliki 1 je model sestavljen iz petih meril, ki spadajo v skupino dejavnikov, ter štirih meril, ki spadajo v skupino rezultatov. Znotraj meril je postavljenih dvaintrideset podmeril. Dejavniki in rezultati so vzročno-posledično povezani. Dejavnike predstavljajo dejavnosti, ki jih mora organizacija storiti za razvoj in izvajanje svoje strategije. Rezultate pa predstavljajo dosežki organizacije, ki so posledica dejavnikov. Model temelji na predpostavki, da se odlični rezultati pri poslovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosežajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike, strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Marolt & Gomišček, 2005, str. 527–528).

Slika 1: Struktura modela EFQM



Vir: Urad Republike Slovenije za meroslovje (2012).

Logiko RADAR sestavljajo rezultati (ang. results), pristop (ang. approach), razširjenost pristopa (ang. deployment), ocenjevanje (ang. assessment) in pregled (ang. review).

2.2.2 Model odličnosti EFQM v knjižnicah

Model odličnosti EFQM omogoča poglobljen pristop pri večrazsežnostnem merjenju kakovosti in se na široko uporablja v Evropi pri različnih tipih organizacij – uporaben je tudi z vidika knjižnic. Koncepti, katerih cilj je pokazati pot do "odlične knjižnice", se osredotočajo na področja, kot so zadovoljstvo strank, raznolikost ponudbe, število uporabnikov, število izposoj na stranko, razvoj zaposlenih, sporazumevanje z zainteresiranimi stranmi (stranke, skupnosti, financerji), kakovost vodenja, uspešnost itd. Odlično knjižnico sestavljajo značilnosti, ki so medsebojno povezane in delujejo na ravni,

ki dosega ali celo presega pričakovanja vseh zainteresiranih strani (Herget & Hierl, 2007, str. 528–530).

Po Herget in Hierl (2007, str. 535) lahko pot do "odlične knjižnice" predstavimo v naslednjih osmih korakih, kateri zagotavljajo razvoj in vodijo k izboljšanju delovanje knjižnice: priprava načrta za izvedbo samoocenjevanja, usposabljanje odličnih ekip, izvedba samoocenjevanja, zunanja ocena, analiza rezultatov, razvoj koncepta izboljšav, uresničevanje izboljšav ter spremljanje napredka.

Kot ugotavljata Kovač in Kern Pipan (2005, str. 37), se je tekom let model odličnosti EFQM izkazal za dobrega. To izkazuje tudi dejstvo, da so za povečanje kakovosti in konkurenčnosti javnih institucij predstavniki Evropske unije pozvali strokovnjake, da razvijejo ustrezno orodje, ki bi pomagalo organizacijam javnega sektorja na poti nenehnega izboljševanja in odličnosti (Popescu, Popescu & Popescu, 2017, str. 44). Rezultat je današnji model CAF, ki je podrobneje predstavljen v tretjem poglavju.

2.3 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

Model odličnosti EFQM služi kot podlaga za podeljevanje evropske nagrade za kakovost v Bruslju. Danes imajo skoraj vse evropske države svoje nacionalne nagrade za kakovost, ki imajo osnovo v modelu odličnosti EFQM in predstavljajo vzpodbudo za kakovost na državni ravni (Marolt & Gomišček, 2005, str. 526). Slovenski model poslovne odličnosti je namenjen slovenskemu priznanju za kakovost in je povzet po modelu odličnosti EFQM (Rožić, 2008, str. 52). Slovenija je leta 1998 sprejela zakon o Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju PRSPO), ki organizacijam javnega in zasebnega sektorja nudi možnost primerjave na evropski in svetovni ravni.

Glavni namen PRSPO je, da spodbuja slovenske organizacije k vpeljavi sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti. Delo posameznih organov koordinira Urad Republike Slovenije za meroslovje, ki tudi izvaja določene naloge v imenu Odbora za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Ocenjevanje izvajajo strokovno usposobljeni in verificirani neodvisni ocenjevalci iz zasebnega in javnega sektorja (Kern Pipan & Leon, 2011, str. 65).

Po podatkih Urada RS za meroslovje PRSPO podeljujejo slovenskim zasebnim in javnim organizacijam v naslednjih kategorijah:

- organizacije z več kot 250 zaposlenimi v zasebnem sektorju,
- organizacije z 250 ali manj zaposlenimi v zasebnem sektorju,
- organizacije z več kot 250 zaposlenimi v javnem sektorju,
- organizacije z 250 ali manj zaposlenimi v javnem sektorju.

Kot ugotavljata Marolt in Gomišček (2005, str. 527), so cilji PRSPO naslednji:

- spodbujati organizacije zasebnega in javnega sektorja k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti,
- širiti zavedanje o modelu odličnosti EFQM,
- povečati zavedanje o kakovosti,
- povečati prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti,
- spodbujati procese samoocenjevanja,
- spodbujati konkurenčne primerjave med domačimi in tujimi organizacijami,
- organizacijam v Sloveniji priznati dosežke na področju odličnosti,
- predstaviti uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

3 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU

3.1 Razvoj in uporaba skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju

Obvladovanje kakovosti je konec devetdesetih let dvajsetega stoletja v Evropski uniji postalo pomembna naloga javnega sektorja. Namesto da bi strokovnjaki razvili nov model, so raje poenostavili kar model odličnosti EFQM. Pri pripravi tega modela so strokovnjaki iz uprav članic Evropske unije, predstavniki Visoke šole za upravo iz Speyerja ter Evropskega inštituta za javno upravo iz Maastrichta (ang. European Institute of Public Administration, v nadaljevanju EIPA) poenostavili tehnike ocenjevanja ter upoštevali posebnosti dela v javnem sektorju (vpliv politike, usmerjenost k uporabnikom, nefinančni rezultati uspešnosti delovanja). Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (ang. Common Assessment Framework, v nadaljevanju model CAF) je nastal v letih 1998–2000 kot prvo orodje za obvladovanje kakovosti, ki je bilo razvito za javni sektor ter hkrati od javnega sektorja (Kern Pipan, 2004, str. 34–35). Za začetek in nadaljnji razvoj modela CAF je bila ključna prva evropska konferenca o kakovosti, ki je potekala maja 2000 v Lizboni. Takrat je bil kot rezultat sodelovanja nacionalnih strokovnjakov Evropske unije model CAF prvič predstavljen ter dan v uporabo. Na konferenci, kjer se je zbralo okrog 1.200 javnih uslužbencev iz vseh evropskih držav, so se odločili za pilotsko testiranje modela CAF (v sedmih različnih organizacijah in treh državah). Na podlagi ugotovitev in testiranja je bila leta 2000 sprejeta prva različica vprašalnikov modela CAF (Kovač, 2002, str. 47–48).

Na mednarodni ravni za model CAF skrbi EIPA, ki bdi nad njegovo nadgradnjo, širitvijo njegove uporabe ter primerjavo politik njegovega izvajanja. Model CAF je bil na podlagi povratnih informacij uporabnikov, ugotovljenih pomanjkljivosti ter zaradi prilagoditve

samega modela nadaljnemu razvoju v letih 2002, 2006 in 2013 nadgrajen (Kern Pipan & Arko Košec, 2014, str. 2–3).

Po podatkih Ministrstva za javno upravo je bilo leta 2017 v 52 evropskih državah in inštitucijah 3.741 registriranih uporabnikov modela CAF. Kot ugotavlja Žurga (2018, str. 9), je več tisoč evropskih organizacij takšnih, da ga uporablja za lastne razvojne potrebe. V primerjavi z drugimi evropskimi državami so slovenske organizacije pričele uporabljati model CAF med prvimi v Evropi, že leta 2002, pod okriljem Ministrstva za notranje zadeve in Delovne skupine za uvajanje modela kakovosti CAF v slovensko javno upravo.

Po podatkih Ministrstva za javno upravo se število uporabnikov modela CAF v Sloveniji vseskozi povečuje, saj je bilo leta 2017 v Sloveniji približno 72 registriranih uporabnikov modela CAF, do leta 2022 pa je cilj doseči 124 rednih uporabnikov. Pionirji med uporabniki modela CAF so v Sloveniji predvsem upravne enote, med katerimi je 57 uporabnic. V letu 2017 je vpeljava modela CAF potekala intenzivno po večini ministrstev.

Kot ugotavlja Kovač (2008b, str. 27), se model CAF v Sloveniji uporablja v različnih organizacijah, kot so upravne enote, direktorati ministrstev, vladne službe, javni zavodi (npr. Zavod RS za šolstvo), javni skladi (npr. Javni sklad RS za kulturne dejavnosti), občinske uprave, veterinarske institucije, policija, centri za socialno delo, uradi itd.

3.2 Opredelitev, namen in cilji modela CAF

Model CAF je bil razvit v javnem sektorju in za javni sektor, zato da se organizacijam javnega sektorja v državah članicah Evropske unije ponudi orodje za samoocenjevanje pri prizadevanjih za celovito obvladovanje kakovosti. Primeren je zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Namenjen je vsem organizacijam javnega sektorja, ki si prizadevajo za sistemski razvoj uspešnosti, saj pokriva vse vidike organizacijske odličnosti (Adamoniene & Čiutiene, 2013, str. 17). Je sodobno managersko orodje za dolgoročno in sistematično vpeljavo izboljšav v organizacijo. Pristop k stalnim izboljšavam traja več let z nekajletnimi periodičnimi samoocenjevanji in izvedbami ukrepov za izboljšave, ki jim lahko sledijo zunanja ocenjevanja (Žurga, 2018, str. 11).

Model CAF je javno dostopen, brezplačen in metodološko enostaven za uporabo, saj ga je možno prilagoditi organizaciji ne glede na velikost, znanje, zrelost, izkušnje in vsebino dela. Je skupni projekt vodstva in zaposlenih, saj se ravno vpeljava modela CAF pogosto izkaže kot prva priložnost, ko se z namenom izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti srečata vodstvo in zaposleni pri obravnavi razmer v organizaciji ter iskanju možnosti za prihodnost (Žurga, 2011, str. 5).

Po Marolt in Gomišček (2005, str. 546) je namen modela CAF naslednji:

- ocenjevanje po merilih, ki so sprejeta v Evropski uniji,

- povezava med cilji, podpornimi strategijami ter procesi,
- merjenje napredka s periodičnim samoocenjevanjem,
- osredotočenje na izboljšave na področjih, kjer je najbolj potrebno,
- izmenjava dobrih praks,
- vključevanje zaposlenih v proces izboljševanja,
- prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- vgrajevanje pobud kakovosti v poslovanje.

Po Kern Pipan in Skubic (2006, str. 8) je osnovni namen modela CAF analiza stanja organizacije v vseh delih delovanja ter določitev prednostnih področij izboljšav glede na pričakovanja in potrebe udeleženih strani – v bistvu pa so to cilji modela CAF.

Po Žurga (2002, str. 35) ima model CAF trojni namen, in sicer kot: ocenjevalni pripomoček na nacionalni ravni, sredstvo komunikacije ter pripomoček za izvajanje benchmarkinga med državami članicami Evropske unije.

Model CAF ima v organizacijah javnega sektorja naslednje cilje (Žurga, 2018, str. 11):

- uvesti kulturo odličnosti in načela TQM;
- organizacije postopno voditi do popolnega kroga stalnih izboljšav PDCA (Planiraj (ang. Plan) – Izvedi (ang. Do) – Preveri (ang. Check) – Ukrepaj (ang. Act), v nadaljevanju krog PDCA);
- podpreti samoocenjevanje, da se analizira stanje ter določi ukrepe za izboljšanje;
- delovati kot most med različnimi modeli obvladovanja kakovosti;
- podpreti učenje od drugih organizacij javnega sektorja;
- omogočiti primerjavo z drugimi organizacijami javnega sektorja.

3.3 Prednosti in pomanjkljivosti modela CAF

Po Kern Pipan (2013, str. 4–5) ter Pretnar in Aškerc (2016, str. 35) se poglavitne prednosti uporabe modela CAF kažejo v:

- možnosti celovitega spoznavanja in razumevanja delovanja organizacije,
- vzpostavitvi urejenega sistema odgovornosti in pooblastil,
- opredelitvi in spremljanju procesov ter poenostavitvi postopkov,
- večji primerljivosti med organizacijami,
- merjenju napredka v delovanju,
- spodbujanju in generiranju stalnih izboljšav,
- uvedbi kulture odličnosti in načel TQM z uporabo kroga PDCA,
- ustvarjanju sinergije med zaposlenimi,
- izboljšanju odnosov med zaposlenimi in udeleženimi stranmi,
- skupni odgovornosti za reševanje problemov,
- dvigu skupne zavesti o poslanstvu in viziji organizacije,

- vpetosti procesa izboljšav v poslovanje,
- razvoju odlične organizacije skladno z načeli odličnosti.

Arko Košec in Kern Pipan (2014, str. 4–5) zaznavata naslednje dileme/probleme pri uporabi modela CAF:

- problem prevelike mere pristranskosti zaposlenih pri samoocenjevanju, in sicer zaradi želje po doseganju visokih točk;
- ne/smiselnost javne objave točk samoocenjevanja zaradi problema pristranskosti in primerljivosti med organizacijami;
- problem odprtega odnosa ter zaupanja v organizaciji med vodstvom in zaposlenimi – iskanje idej in ne napak ter iskanje izključno prednosti in ne priložnosti za izboljšave;
- za doseg izboljšav ni dovolj samo izvedba samoocenjevanja, ampak je treba oblikovati ter dosledno izvajati akcijski načrt izboljšav;
- model sam po sebi ni zdravilo, saj ne spremeni delovanja organizacije ali njene kulture, ampak mora organizacija sama določiti orodja (merjenje organizacijske klime, anketiranje uporabnikov, uvedba novega informacijskega sistema, priprava nove strategije ipd.) za napredek svojega delovanja glede na problematiko;
- problem zaupnosti in poslovnih skrivnosti pri izmenjavi dobrih praks;
- predpogoj uspešne priprave in izvedbe samoocenjevanja ter akcijskega načrta izboljšav je podpora vodstva – vodstvo mora zaposlene ustrezno informirati, usposablja ter motivirati, v nasprotnem primeru lahko pride do odpora zaposlenih.

Poleg zgoraj naštetih problemov se pri uporabi modela CAF v praksi porajajo še naslednji trije: zagotovitev potrebnih finančnih virov, obseg potrebnega časa za usposabljanje zaposlenih ter obseg potrebnega časa za samoocenjevanje (Tomažević, Seljak & Aristovnik, 2014, str. 1338).

3.4 Struktura modela CAF

Priporočila za uporabo modela CAF dajejo organizacijam veliko svobode, vendar pa je struktura z devetimi merili (od katerih jih pet spada med dejavnike uspeha, štiri pa med rezultate), osemindvajsetimi podmerili ter shemo točkovanja osnova, kjer odstopanja niso dovoljena (Popescu, Popescu & Popescu, 2017, str. 44). Model CAF je zasnovan na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo voditeljstva, strategije in načrtovanja, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi (Žurga, 2018, str. 11).

Merila, ki jih povezujeta elementa inoviranja in učenja, opredeljujejo glavne vidike, ki jih moramo upoštevati v analizi organizacije. Leva stran modela oziroma dejavniki določajo, kaj organizacija dela in kako se loti svojih nalog, da bi dosegla zelene rezultate na desni strani. Desna stran modela oziroma rezultati pa so posledica dejavnikov in povedo, kaj

organizacija dosega. Iz slike 2 lahko razberemo, da je struktura modela CAF skoraj identična modelu odličnosti EFQM, ki je razvidna na sliki 1.

Slika 2: Struktura modela CAF



Vir: Žurga (2018).

Poleg naštetega je v model CAF vgrajen tudi Demingov krog PDCA, ki ga sestavljajo naslednje faze (Žurga, 2005, str. 10):

- planiraj – organizacija ugotavlja obstoječe stanje, na podlagi katerega bo lahko pozneje ugotavljala in vrednotila učinke izvedenih ukrepov;
- izvedi – organizacija načrt uresniči in pri tem evidentira podatke o novem delovanju na način, ki ji bo kasneje omogočal ovrednotenje;
- preveri – organizacija vrednoti zbrane podatke o delovanja iz prejšnjega koraka, da ugotovi učinke sprejetih ukrepov ter kako so bili zastavljeni cilji doseženi;
- ukrepaj – organizacija glede na rezultate vrednotenja sprejme ustrezne ukrepe.

Fazo Planiraj najdemo v dejavnikih voditeljstvo, strategija in načrtovanje, Izvedi v dejavnikih zaposleni, partnerstva in viri ter procesih, Preveri v vseh merilih za rezultate, Ukrepaj pa se kaže skozi inoviranje in učenje. V dinamičnem ciklu si omenjene faze nenehno sledijo, saj se je po zadnji fazi treba vrniti na začetek v prvo fazo ter ugotoviti nove probleme in razviti nove načrte za njihovo reševanje (Kreže, 2008, str. 50–56).

3.4.1 Merila in podmerila modela CAF

Vsako merilo modela CAF se naprej razčleni v podmerila. Z osemindvajsetimi podmerili so opredeljeni glavni elementi, ki jih je treba upoštevati pri samoocenjevanju. V brošuri Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2013 so podmerila ponazorjena s primeri dobrih praks iz cele Evrope. Primeri dobrih praks članom samoocenjevalne skupine podrobno razlagajo vsebino podmeril – služijo kot pomoč

samoocenjevalni skupini, da lažje razume, kakšne vrste pokazateljev se lahko uporabi za ocenjevanje merila. Treba pa je poudariti, da vsi navedeni primeri dobrih praks niso bistveni za vsako organizacijo.

Pri merilu Voditeljstvo mora samoocenjevalna skupina pretehtati, kaj naredi voditeljstvo organizacije na področju naslednjih štirih podmeril (Žurga, 2018, str. 19–22):

- usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot;
- upravljanje organizacije, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja;
- motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda;
- obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženi stranmi.

V okviru merila Strategija in načrtovanje mora samoocenjevalna skupina pretehtati, kaj naredi voditeljstvo organizacije na področju naslednjih štirih podmeril (Žurga, 2018, str. 23–26):

- zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani in bistvenih upravljaljskih informacijah;
- razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij;
- sporočanje in izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji ter redno pregledovanje;
- načrtovanje, izvajanje in pregledovanje inoviranja in sprememb.

Pri merilu Zaposleni mora samoocenjevalna skupina pretehtati, kaj naredi voditeljstvo organizacije na področju njegovih treh podmeril (Žurga, 2018, str. 27–30):

- pregledno načrtovanje kadrovskega virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem;
- prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije;
- vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem, ki podpira njihovo ugodje.

Merilo Partnerstva in viri je od vseh meril najobsežnejše, saj zajema kar šest podmeril, pri katerih mora samoocenjevalna skupina pretehtati, kaj naredi voditeljstvo organizacije na naslednjih šestih področjih (Žurga, 2018, str. 31–36):

- razvijanje in upravljanje partnerstev z bistvenimi organizacijami,
- razvijanje in uvedba partnerstev z državljani oz. odjemalci,
- upravljanje financ,
- upravljanje informacij in znanja,
- upravljanje tehnologije,
- upravljanje prostorov in opreme.

Merilo Procesi je zadnje izmed dejavnikov. V okviru treh podmeril mora samoocenevalna skupina pretehtati, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z (Žurga, 2018, str. 37–40):

- stalnim prepoznavanjem, snovanjem, upravljanjem in inoviranjem procesov, ki vključujejo udeležene strani;
- razvijanjem in zagotavljanjem izdelkov in storitev, usmerjenih v državljane oz. odjemalce;
- usklajevanjem procesov v organizaciji in z drugimi bistvenimi organizacijami.

Merila Rezultati – Državljeni/odjemalci, Rezultati – Zaposleni in Rezultati – Družbena odgovornost imajo po dve podmerili, in sicer: merjenje zaznavanja in merjenje delovanja. Pri merilu Rezultati – Državljeni/odjemalci je treba pretehtati, kaj je organizacija dosegla za izpolnjevanje potreb in pričakovanj državljanov/odjemalcev prek rezultatov pri merjenju zaznavanja (zadovoljstvo z organizacijo) in merjenju delovanja (kakovost storitev) z notranjimi kazalniki (npr. čas čakanja in štev. pritožb), ki merijo delovanje, da se izpolnijo potrebe in pričakovanja uporabnikov. Kaj je organizacija dosegla za izpolnjevanje potreb in pričakovanj zaposlenih prek rezultatov pri merjenju zaznavanja in merjenju delovanja, je stvar presoje sedmega merila Rezultati – Zaposleni. Merjenje delovanja vključuje tiste kazalnike, ki organizaciji omogočajo, da meri dosežene rezultate glede obnašanja, delovne izvedbe, motiviranosti in stopnje vključenosti v organizacijo (npr. boleznine, štev. pritožb, štev. inovacij). Merilo Rezultati – Družbena odgovornost podaja informacije o dosežkih organizacije glede njenega vpliva na družbo z ozirom na rezultate pri merjenju zaznavanja (delovanje organizacije na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni) ter merjenju delovanja (npr. etično obnašanje in programi preprečevanja zdravstvenih tveganj) (Žurga, 2018, str. 43–51).

V okviru zadnjega merila Ključni rezultati delovanja pa je treba pretehtati rezultate, ki jih je organizacija dosegla v povezavi z (Žurga, 2018, str. 52–54):

- zunanjimi rezultati – izhodi (storitve/izdelki) in učinki na cilje (vplivi temeljne dejavnosti na zunanje deležnike);
- notranjimi rezultati – stopnja učinkovitosti (produktivnost, raba finančnih virov, partnerstva, stroškovna učinkovitost).

3.4.2 Temeljna načela odličnosti modela CAF

Osem temeljnih načel odličnosti modela CAF definira temelje doseganja trajne odličnosti. V kontekst modela CAF so prevedena iz modela odličnosti EFQM. Za vsako načelo odličnosti so štiri stopnje zrelosti, tako da lahko organizacija v vsakem trenutku vidi, kje je na svoji poti v odličnost (Adamoniene & Čiutiene, 2013, str. 14).

V nadaljevanju so predstavljena temeljna načela odličnosti modela CAF in njihov pomen (Žurga, 2018, str. 13):

- Usmerjenost k rezultatom: doseženi rezultati morajo glede na zastavljene cilje zadovoljiti vse deležnike organizacije (oblast, uporabnike, partnerje, zaposlene).
- Osredotočenost na odjemalca: osredotočenje na potrebe obstoječih in morebitnih prihodnjih uporabnikov, ki jih organizacija vključuje v razvoj izdelkov in storitev ter v izboljšanje delovanja.
- Voditeljstvo in stanovitnost namena: vodenje z vizijo in prek navdiha s stanovitnostjo namena v spreminjajočem se okolju. Vodje oblikujejo jasno izjavo o poslanstvu in viziji ter ustvarijo in vzdržujejo takšno okolje, v katerem so zaposleni vključeni pri doseganju organizacijskih ciljev.
- Vodenje na podlagi procesov in dejstev: rezultati so doseženi bolj učinkovito, ko se viri in dejavnosti upravljajo kot proces ter se odločitve sprejemajo na podlagi analize podatkov in informacij.
- Razvoj in vključenost zaposlenih: organizacije se morajo zavedati, da so zaposleni na vseh ravneh bistvo organizacije, saj njihovo polno vključevanje omogoča uporabo njihovih sposobnosti v korist organizacije. Prispevek zaposlenih je maksimalen preko njihovega razvoja, vključenosti ter ustvarjanja delovnega okolja skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti, pooblaščenja in priznavanja.
- Nenehno inoviranje in izboljševanje: stalno učenje zagotavlja ustvarjanje priložnosti za inoviranje in izboljševanje.
- Razvijanje partnerstev: vzajemno koristen odnos med organizacijo in njenimi dobavitelji povečuje zmožnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.
- Družbena odgovornost: organizacije morajo nase prevzeti družbeno odgovornost, spoštovati ekološko trajnost ter si prizadevati izpolnjevati temeljna pričakovanja in zahteve ožje in širše skupnosti.

3.5 Samoocenjevanje po modelu CAF

Samoocenjevanje organizacij javnega in zasebnega sektorja je zelo različno, saj je bistvena razlika že med njihovimi poslanstvi. Zasebnim organizacijam je pomemben dobiček, zato so tudi njihova samoocenjevanja usmerjena v rezultate. Javne organizacije so manj avtonomne pri svojem delu, saj morajo delovati v javnem interesu, upoštevati različno zakonodajo ter strateške načrte. Javne organizacije imajo več ciljev, ki jih je treba ločeno oceniti, kar prinaša procesno usmerjeno logiko pri samoocenjevanju (Macur & Radej, 2017, str. 129).

Organizacija lahko model CAF prilagodi specifičnim potrebam in okoliščinam, vendar pa je priporočljivo, da sledi strukturi modela, uporabi eno od dveh ocenjevalnih in točkvalnih lestvic (enostavno ali podrobno) ter celoten proces izvede v skladu s podanimi smernicami.

Med samoocenjevanjem poteka dodeljevanje točk po enostavni ali podrobni lestvici točkovanja za vsako merilo in podmerilo, z naslednjimi štirimi cilji (Žurga, 2018, str. 55):

- nakazati smeri, v katerih naj potekajo dejavnosti za izboljšanje;
- merjenje napredka – če se samoocenjevanje izvaja periodično;
- prepoznati dobro prakso (izraža jo veliko število točk pri dejavnostih in rezultatih);
- najti partnerje, od katerih se lahko organizacija kaj nauči.

Samoocenjevanje se lahko šteje za močno orodje, ki evropskim organizacijam zagotavlja skupni sistem, jezik ter primerjavo (Cappelli, Guglielmetti, Mattia, Merli & Renzi, 2011, str. 492). Ko postane samoocenjevanje stalna praksa, je smiselno, da organizacija uporabi model CAF tudi kot orodje za eksterno ocenjevanje in nagrajevanje.

3.5.1 Namen samoocenjevanja

Organizacija poskuša s pomočjo samoocenjevanja ugotoviti, kakšna je njena usmeritev v prihodnost ter kako daleč je na poti do poslovne odličnosti. Predstavlja ji del procesa poslovnega načrtovanja, pomembno pa je tudi pri določanju strategij (Žagar, 2008, str. 37).

Po Arko Košec in Kern Pipan (2014, str. 11) je osnovni namen samoocenjevanja izboljšanje svojega lastnega dela. Pomeni pregled stanja, prepoznavo prednosti, spodbujanje sprememb, vključevanje zaposlenih v podajanje predlogov za izboljšave ter krepitev dialoga v organizaciji. Je notranja in subjektivna ocena organizacije. Pomembno je, da so zaposleni, ki bodo samoocenjevanje izvajali, strokovno usposobljeni in samokritični. Cilj jim ne sme biti čim boljši rezultat samoocenjevanja, temveč čim bolj nepristransko vrednotenje meril in podmeril ter navedba prednosti in priložnosti za izboljšave na podlagi realnih (nepriustranskih) dejstev in dokazov (Kern Pipan & Arko Košec, 2014, str. 4).

Pri celotnem pristopu pa ni pomembno samo to, da organizacija skrbno oceni vsak vidik delovanja, ampak tudi to, da vsi sestavni elementi vzajemno vplivajo drug na drugega (Kern Pipan, 2014, str. 3). Ocenjevanje po merilih pomeni preverbo obstoja vzročno-posledične povezave med doseženimi rezultati in uporabljenimi dejavniki (Arko Košec, 2015, str. 10). Treba je razlikovati med razmerjem med vzrokom (dejavniki) in posledico (rezultati) ter celovitim razmerjem med vzroki (dejavniki). Preverjanje povezav med dejavniki in rezultati je izrednega pomena pri izvedbi samoocenjevanja, kjer je treba vedno preverjati skladnost med določenim rezultatom in dokazi, ki so zbrani za merila in podmerila na strani dejavnikov (Žurga, 2018, str. 12).

3.5.2 Prednosti in pomanjkljivosti samoocenjevanja

S tem, ko so zaposleni vključeni v postopek samoocenjevanja, se jim dvigne raven motivacije in spodbuja zavzetost za spremembe pri razvoju ter izboljšanju organizacije

(Pretnar & Aškerc, 2016, str. 35). Po besedah Kern Pipan in Arko Košec (2014, str. 4) izkušnje kažejo, da redno samoocenjevanje pozitivno učinkuje na timsko delo, organizacijsko kulturo, dialog in komunikacijo.

Organizacija z izvedbo samoocenjevanja pridobi pregled svojega delovanja ter izbor ugotovljenih priložnosti za izboljšanje tako na strani dejavnikov kot rezultatov. Na tej podlagi nato izdelava akcijski načrt izboljšav, v katerem prioritarno določi, katere izboljšave bo v praksi izpeljala in kdaj (Žurga, 2007, str. 55).

Samoocenjevanje mora pripeljati do kvalitetnih in utemeljenih predlogov za izboljšave, na podlagi katerih organizacija pripravi učinkovit akcijski načrt za tista področja, ki jih je treba izboljšati. Preučevanje najboljših praks drugih organizacij je lahko organizaciji v pomoč pri uresničevanju akcijskega načrta. Kljub temu pa preprosto kopiranje teh praks ni dovolj niti ni primerno (Vakalopoulou, Tsiotras & Gotzamani, 2013, str. 746). Napake delajo tudi organizacije, ki prevzemajo orodja nepremišljeno in v veri, da bodo delovala tudi pri njih, ker delujejo pri konkurentih ali sorodnih organizacijah, kar vodi v to, da postanejo orodja sama sebi namen, zaposlenim pa v breme (Žagar, 2008, str. 37).

3.5.3 Pristopi samoocenjevanja

Kot ugotavljata Marolt in Gomišček (2005, str. 536), za izvedbo samoocenjevanja ni ene same prave poti, saj obstaja več pristopov. Organizacija lahko izbere vprašalnik, matrično shemo, delavnico, simulacijo priznanja po modelu odličnosti EFQM ter pripravo vloge za prijavo za nagrado za kakovost, kot sta PRSPO oz. Evropska nagrada za kakovost. Organizacija se odloči za najboljši pristop glede na njeno kulturo, specifične cilje ter zahteve.

Tabela 1 prikazuje zgoraj omenjene pristope samoocenjevanja glede na to, kakšen napor namerava organizacija vložiti v proces samoocenjevanja ter glede na zrelost organizacije. Za natančnejšo izvedbo samoocenjevanja lahko organizacija uporabi zapletenejši vprašalnik, kjer ima na izbiro več odgovorov ter obvezno navedbo dokazov za dodeljeno oceno. Če želi organizacija doseči večjo aktivnost vodstva, uporabi pristop z delavnico, kjer je vodstvo odgovorno za zbiranje podatkov in predstavitev zbranih dokazov sodelavcem na delavnici (Kern & Leon, 2003, str. 34). Zadnja in najvišja stopnja internega in hkrati prva stopnja zunanjega načina samoocenjevanja je priprava vloge za prijavo za nagrado za kakovost.

Tabela 1: Pristopi samoocenjevanja glede na vloženi napor in zrelost organizacije

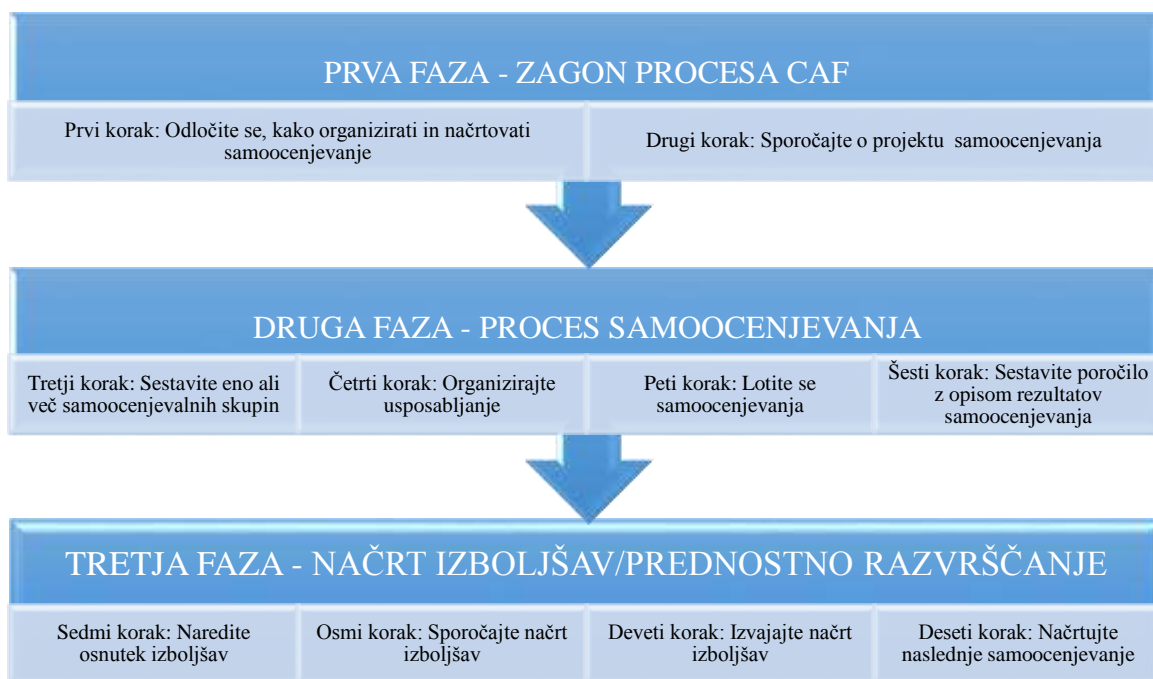
	Majhen napor	Srednji napor	Velik napor
Zrela organizacija	Ustrezen vprašalnik	Ustrezen vprašalnik in podpora vrstnikov v stroki enakovrednega ranga	Priprava vloge za prijavo za nagrado za kakovost
Na poti	Osnovni vprašalnik in delavnica ali matrika in delavnica	Ustrezen vprašalnik ali delavnica z moderatorjem	Simulacija priznanja
Začetek poti k odličnosti	Osnovni vprašalnik ali standardna matrika	Standardni vprašalnik	Zelo podroben vprašalnik ali prirejena matrika

Vir: Marolt & Gomišček (2005).

3.5.4 Proces samoocenjevanja

Iz slike 3 je razvidnih deset korakov do izboljšanja delovanja organizacije z modelom CAF oz. proces, skozi katerega mora organizacija pri izvedbi samoocenjevanja.

Slika 3: Proces samoocenjevanja v desetih korakih



Vir: Žurga (2018).

V nadaljevanju je obrazložen proces samoocenjevanja po Kern Pipan in Arko Košec (2014, str. 4–5) ter Kovač (2002, str. 49–51), ki je prikazan na sliki 3:

- Prva faza – zagon procesa CAF: V prvem koraku se organizacija odloči, kako bo organizirala in načrtovala samoocenjevanje. Treba je določiti obseg in pristop samoocenjevanja ter način točkovanja. Na tej točki je predvsem pomembna podpora vodstva. V drugem koraku organizacija sporoča o projektu samoocenjevanja vsem zaposlenim v organizaciji, saj morajo biti s pomenom in cilji modela CAF ter postopkom samoocenjevanja seznanjeni vsi zaposleni.
- Druga faza – proces samoocenjevanja: Tretji korak je namenjen sestavi ene ali več samoocenjevalnih skupin – glede na velikost organizacije. Ustrezna velikost skupine je med pet in deset, tri osebe so najmanj. Skupina mora biti čimbolj raznovrstna glede na izkušnje, delovni položaj, odgovornosti, starost in spol. Člani skupine so lahko tudi zaposleni, ki so proti spremembam, saj tako zagotavljajo večjo mero nepristranskosti. Organizacija usposabljanja za samoocenjevanje je stvar četrtega koraka, kjer se skupini predstavi načela TQM, model CAF, prednosti, cilje ter potek samega procesa samoocenjevanja. Člani skupine morajo biti pred pričetkom samoocenjevanja seznanjeni s programom dela ter kadrovske in finančne podatke organizacije. V petem koraku se prične samoocenjevanje, kjer se z dialogom in razpravo pride do soglasja glede prednosti in priložnosti za izboljšanje. Ocenjevanje naj bi bilo zaključeno v enem delovnem dnevu, prvo samoocenjevanje pa naj bi predvidoma trajalo dva do tri dni. Pomembno je, da skupina oceno obrazloži z navedbo dokazov. Priprava poročila, ki vsebuje za vsako merilo prednosti, priložnosti za izboljšave, ukrepe za izboljšave in rezultate, je delo šestega koraka. Pomembno je, da vodstvo poročilo uradno sprejme, potrdi in odobri.
- Tretja faza – načrt izboljšav/prednostno razvrščanje: Skupina v sedmem koraku pripravi osnutek akcijskega načrta izboljšav, kjer se določi prednosti in postavi realne časovne roke. Sporočanje akcijskega načrta izboljšav je delo skupine v osmem koraku. Organizacija tekom devetega koraka uresničuje načrt izboljšav, ki temelji na doslednem pristopu, jasno določenih nalogah, rokih, nosilcih ter pričakovanih rezultatih za vsak ukrep. Zadnji korak procesa pa je namenjen načrtovanju samoocenjevanja za vnaprej. Smiselno je, da se samoocenjevanje ponavlja na dve leti, da postane redna dejavnost organizacije.

3.6 Postopek zagotavljanja zunanje povratne informacije

Organizacije so po uvedbi modela CAF želele prepoznati rezultate svojih prizadevanj glede uvajanja celovitega obvladovanja kakovosti. Spraševale so se, ali jim gre pri uporabi modela dobro. Ali je bil proces samoocenjevanja dobro opravljen? Ali je bil načrt izboljšav učinkovit? Ali so stopile na pot k celovitemu obvladovanju kakovosti? Na podlagi tovrstnih vprašanj so generalni direktorji Evropske mreže javnih uprav (ang. European Public Administration Network, v nadaljevanju EUPAN) decembra 2009 odobrili postopek

zagotavljanja zunanje (eksterne) povratne informacije CAF EPI (ang. External Feedback Procedure, v nadaljevanju postopek CAF EPI). Postopek CAF EPI je razvila delovna skupina znotraj EUPAN, in sicer skupina za inovativne javne storitve IPSG (ang. Innovative Public Services Group), katero so sestavljali predstavniki iz Belgije, z Danske, iz Italije, Slovenije ter z Evropskega inštituta za javno upravo (Žurga, 2011, str. 5–7).

Namen prostovoljnega postopka CAF EPI je nadaljnja podpora zunanjih ocenjevalcev (ang. External Feedback Actors) uporabnikom modela CAF na poti h kakovosti. Ob koncu postopka CAF EPI uporabniki modela CAF prejmejo povratno informacijo in sklep o tem, ali je organizacija učinkovito in uspešno uporabljala model CAF ter ali si zasluži naziv uspešnega uporabnika CAF za naslednji dve leti (Žurga, 2018, str. 16). Postopek CAF EPI omogoča dodatno spodbudo, izmenjavo dobrih praks ter dvig ravni kakovosti.

4 SAMOOCENJEVANJE PO MODELU CAF V MESTNI KNJIŽNICI IN ČITALNICI IDRIJA

4.1 Zakonske in druge pravne podlage, ki določajo področje delovanja splošnih knjižnic

Zakonski predpisi določajo prostorske, finančne in kadrovske zahteve delovanja knjižnic ter ključne standarde uspešnosti. Področje delovanja knjižnic ureja Zakon o knjižničarstvu (Ur. l. RS, št. 87/2001, 96/2002 – ZUJIK, 92/2015, v nadaljevanju ZKnj-1), ki občinam predpisuje, da morajo svojim občanom zagotoviti dostop do knjižnične dejavnosti. Če več občin skupaj ustanovi splošno knjižnico, medsebojne pravice in obveznosti določijo v aktu o ustanovitvi. Če bi se občina odločila, da ne bi zagotavljala knjižnične dejavnosti, bi v tem primeru to storila država na njen račun (Novljan, Kodrič-Dačić & Karun, 2006, str. 5). Podzakonski akti, sprejeti na področju knjižničarstva, so še Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe, ki določa minimalne pogoje za izvajanje knjižnične dejavnosti oz. knjižnične javne službe, Pravilnik o razvidu knjižnic ter Uredba o osnovnih storitvah knjižnic.

Kot je zapisano v Standardih za splošne knjižnice (2005, str. 4), strokovno organiziranost in delovanje splošnih knjižnic opredeljujeta Unescov Manifest o splošnih knjižnicah ter IFLA standardi za splošne knjižnice (ang. International Federation of Library Associations, v nadaljevanju IFLA standardi). Standardi za splošne knjižnice opredeljujejo strokovna priporočila za učinkovito organiziranje splošne knjižnične dejavnosti za doseganje družbenih ciljev.

Poslanstvo splošnih knjižnic opredeljujejo IFLA standardi, kjer je zapisano, da knjižnice zadovoljujejo potrebe uporabnikov lokalne skupnosti po informacijah, izobraževanju in razvedrilu (Podbrežnik & Bojnec, 2013, str. 24). Za uresničevanje poslanstva skrbijo država in občine.

Splošne knjižnice so članice slovenskega knjižničnega informacijskega sistema COBISS (ang. Co-operative Online Bibliographic System & Services), katerega naloge izvaja Institut informacijskih znanosti Maribor (v nadaljevanju IZUM), ki ga je ustanovila Vlada RS.

4.2 Predstavitev družbene vloge in nalog splošnih knjižnic

Knjižnice imajo večstoletno tradicijo in sodijo med najstarejše storitvene dejavnosti na področju kulture, izobraževanja in znanosti. Slovenske splošne knjižnice so del nepridobitnega sektorja. Na območju 210 slovenskih občin deluje 58 splošnih knjižnic, ki delujejo na območju ene ali več občin in upravljajo z 273 izposojevališči (mestne ali krajevne knjižnice). Po podatkih Zupan in Černigoj Blažko (2014, str. 87) je v slovenske splošne knjižnice včlanjena četrtnina (preko pol milijona) prebivalstva, ki knjižnice obiščejo vsaj deset milijonkrat letno. Po podatkih Združenja splošnih knjižnic si vsak Slovenec izposodi povprečno dvanajst enot gradiva na leto, kar nas uvršča v evropski vrh. Splošne knjižnice imajo v povprečju na voljo pet enot knjižničnega gradiva na prebivalca Slovenije.

Kot ugotavlja Bon (2012, str. 64), so splošne knjižnice središča za neomejeno dostopnost knjižničnega gradiva in informacij. Usmerjene so v razvoj bralne kulture in so pomemben ponudnik kulturnih prireditev in vseživljenjskega izobraževanja. Pomembno področje njihove dejavnosti je tudi zbiranje in posredovanje dokumentov lokalne zgodovine ter sodobnega življenja lokalne skupnosti (domoznanstvo), s čimer splošne knjižnice vstopajo na področje kulturne dediščine. Dolžne so zagotoviti splošen dostop do uporabe elektronskega gradiva javnih oblasti.

Knjižnicam predstavlja nevarnost lastno prepričanje o tem, da jih mora vsakdo podpirati in uporabljati, saj zadovoljujejo družbeni interes in so ustanovljene v dobro prebivalstva. Vendar ni tako, saj si lahko uporabniki knjižnično gradivo izposodijo v drugi knjižnici, ga kupijo v knjigarni ali prek interneta. Uporabniki se lahko informacijsko opismenjujejo v drugih izobraževalnih organizacijah. Oblike vseživljenjskega učenja lahko koristijo v raznih društvih ali andragoških zavodih. Do interneta lahko danes brezplačno dostopajo praktično povsod. Ure pravljic za otroke in razne delavnice so na voljo celo že v trgovskih centrih, predstavitve knjižnih del pa ponujajo še mnoge druge organizacije, kot so npr. knjigarne in kulturna društva (Bon, 2012, str. 86).

Knjižnice v Sloveniji se srečujejo s hitrim tehnološkim razvojem, zato morajo stremeti k prilagoditvi svoje dejavnosti in poiskati nove poti, da bodo obdržale svoje uporabnike. Večina informacij je dandanes dostopna na internetu brezplačno. Uporabniki so vedno bolj računalniško in informacijsko pismeni, zato morajo knjižnice svoje storitve prilagoditi tako, da bodo zadovoljile pričakovanja uporabnikov, saj je osredotočenost na uporabnike za preživetje knjižnic ključna (Rožić, 2008, str. 47–48).

Nepogrešljiva, nujna in obvezna ponudba knjižnic uporabnikom je zagotovitev spletne dostopnosti (digitalizirano gradivo). Knjižnice zagotavljajo digitalno vsebino tako, da digitalizirajo fizično gradivo, ki ga hranijo v svojih zbirkah, ali tako, da kupijo licenčne podatkovne zbirke (elektronske knjige in revije). Grožnjo knjižnicam predstavljajo tudi založniki licenčnih elektronskih zbirk, ki se izogibajo tradicionalni vlogi knjižnic, saj oblikujejo takšne modele, ki naj bi jim zagotovili neposredno komunikacijo z uporabniki (Krstulović, 2013, str. 44).

4.3 Spremljanje uspešnosti delovanja splošnih knjižnic

Tradicionalno merjenje uspešnosti in kakovosti delovanja splošnih knjižnic poteka s pomočjo zbiranja in obdelave statističnih (kvantitativnih) podatkov o velikosti zbirk, številu zaposlenih, izposoji, številu uporabnikov, obisku ter številu obdelanih enot. Ti podatki opisujejo le vložene vire in delno rezultate dela knjižnice. Če so rezultati višji kot v preteklem letu, se delovanje knjižnice dojema kot uspešno. Pri tem se knjižnice ne sprašujejo, ali njihove storitve ustrezajo pričakovanjem uporabnikov in ali je okolje z njimi zadovoljno (Ambrožič, 2000a, str. 102). Statistične podatke o delovanju knjižnic zbira Center za razvoj knjižnic (CeZaR), meritve pa izvajajo splošne knjižnice same. Zbrani podatki se uporabljajo za potrebe državne statistike v okviru Narodne in univerzitetne knjižnice (v nadaljevanju NUK), v okviru publikacij Statističnega urada RS (SURS) ter za pripravo letnih poročil knjižnic (Podbrežnik & Bojnec, 2013, str. 14).

Bon (2012, str. 10) meni, da vrednotenje delovanja splošnih knjižnic v veliki meri sloni na statističnih podatkih in analizah, ki odražajo stopnjo skladnosti z zakonsko določenimi cilji, nalogami in nacionalnimi standardi. Uspešnosti in učinkovitosti delovanja, ekonomskih učinkov in koristi za prebivalce, zadovoljstva s ponudbo z vidika uporabnikov ter pričakovanj in želja javnosti knjižnice običajno ne merijo.

Namen merjenja uspešnosti delovanja v slovenskih splošnih knjižnicah je v ustvarjanju analitičnih osnov za boljše odločanje. To vodi k izboljšavi delovanja z vidika ekonomičnosti, produktivnosti, učinkovitosti in kakovosti storitev ter k boljšim informacijam v procesu izdelave proračuna kar nenazadnje vodi tudi k boljšim rezultatom organizacije. Vodstvo mora podpirati merjenje uspešnosti delovanja in zaposlenim zagotoviti sodelovanje pri izdelavi analize. Merila za merjenje uspešnosti delovanja morajo biti skrbno izbrana, njihovi uporabniki pa morajo imeti glede na spremembe možnost prilagajanja (Pečar, 2003, str. 100–104).

Da bodo knjižnice ostale sodobne, napredne in konkurenčne, morajo izboljševati svoje delovanje. Orodja sama po sebi ne morejo pomagati izboljšati delovanja, saj kakovost predstavljajo ljudje – zaposleni in vodstvo (Kern Pipan & Arko Košec, 2014, str. 5–6). Pot do stalnih izboljšav je v vpeljavi, merjenju in stalnem izboljševanju lastnih pristopov ne glede na izbiro orodja (Kern Pipan & Skubic, 2006, str. 1).

4.4 Predstavitev Mestne knjižnice in čitalnice Idrija

4.4.1 Razvoj ter področja delovanja Mestne knjižnice in čitalnice Idrija

Pričetek delovanja Mestne knjižnice in čitalnice Idrija sega v leto 1946, ko je bila v Idriji ustanovljena knjižnica Janka Premrla Vojka. Leta 1962 pa je bila z odločbo Občinskega ljudskega odbora Idrija ustanovljena Mestna knjižnica in čitalnica Idrija (v nadaljevanju MKČI).

MKČI opravlja knjižnično dejavnost na štirih lokacijah: v matični enoti v Idriji in v enotah Bevkova knjižnica Cerkno, Knjižnica Spodnja Idrija in Knjižnica Črni Vrh nad Idrijo. Aprila 2015 je od Občine Idrija prevzela v upravljanje Filmsko gledališče Idrija (v nadaljevanju FGI), ki je postalo njena notranja organizacijska enota. MKČI ima od Občine Idrija v upravljanju tudi Galerijo Magazin. Poleg knjižnične izvaja tudi galerijsko in filmsko dejavnost, zato v nadaljnjem tekstu naloge uporabljam pojem MKČI, s katerim mislim na celotno dejavnost, ter pojem knjižnica, s katerim mislim samo na knjižnično dejavnost.

4.4.2 Upravljanje Mestne knjižnice in čitalnice Idrija

MKČI je notranje organizirana z Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda Mestna knjižnica in čitalnica Idrija občin Idrija in Cerkno. Ustanoviteljski delež je razdeljen glede na število prebivalcev, in sicer znaša delež Občine Idrija 70,26 odstotkov, delež Občine Cerkno pa 29,74 odstotkov.

Organ upravljanja je svet MKČI, ki je sestavljen iz devetih članov: trije člani so predstavniki ustanoviteljev (dva Občine Idrija in en Občine Cerkno), trije predstavniki izmed zaposlenih MKČI in trije predstavniki javnosti (dva občana Občine Idrije ter en občan Občine Cerkno).

Sredstva za opravljanje svoje dejavnosti pridobiva iz proračunov ustanoviteljic ter iz proračuna države (Ministrstva za kulturo), zato sodi med posredne proračunske uporabnike. V manjši meri pridobiva sredstva tudi iz drugih virov (donacije, lastni prihodki, najemnine in uporabnine prostorov). Sredstva za izvajanje javne službe MKČI pridobiva na podlagi letnega programa dela in finančnega načrta, h kateremu ustanoviteljici podata soglasje.

Ustanoviteljici skladno z Odlokom o ustanovitvi v sorazmernem deležu zagotavljata sredstva za izvajanje javne službe, in sicer:

- stroške plač krije vsaka občina za svojo enoto, le plače nekaterih strokovnih delavcev se štejejo kot skupni stroški in se delijo med občinama v skladu z opredelitvijo in delitvijo skupnih stroškov;

- sredstva za nakup gradiva prispevata občini in Ministrstvo za kulturo (na podlagi Neposrednega poziva za sofinanciranje nakupa knjižničnega gradiva v splošnih knjižnicah iz državnega proračuna);
- stroške krajevnih knjižnic krije vsaka občina sama – materialni stroški, stroški storitev, stroški nakupa osnovnih sredstev ter sredstva za investicijsko vzdrževanje.

V MKČI je redno zaposlenih trinajst oseb – dva upravna delavca (direktor in računovodja), dva tehnična delavca (čistilke), osem strokovnih delavcev (štirje bibliotekarji, višji knjižničar, trije knjižničarji) ter koordinator in organizator kulturnega programa (FGI).

4.4.3 Namen, vizija, poslanstvo in cilji Mestne knjižnice in čitalnice Idrija

Knjižnica v skladu z Unesco Manifestom o splošnih knjižnicah predstavlja vrata lokalne skupnosti do znanja, zagotavlja osnovno podstavo učenja od mladosti do starosti, samostojnega sprejemanja odločitev in kulturnega razvoja posameznika ter socialnih skupin.

Osnovni namen knjižnice je posredovanje knjižničnega gradiva na različnih medijih in opravljanje z zakonom določenih storitev. Je izobraževalno, informacijsko, kulturno ter socialno stičišče. Na voljo je vsem članom skupnosti, ne glede na raso, narodno pripadnost, starost, spol, vero, jezik, invalidnost, socialni položaj, zaposlitev in stopnjo izobrazbe. Po standardih za splošne knjižnice zbira, obdeluje, hrani, vzdržuje, predstavlja in posreduje knjižnično gradivo in informacije, omogoča uporabo knjižničnega gradiva in zagotavlja vsakomur na svojem območju dostop do znanja, informacij in storitev.

Vizija knjižnice je, da se bo tudi v prihodnje na inovativen način odzivala na želje in pričakovanja uporabnikov s posodobljenimi in novimi storitvami, pri čemer bo stremela h kakovosti. Z uvedbo novih tehnologij si bo prizadevala za ohranjanje svoje pomembne vloge na idrijsko-cerkljanskem območju. Krepila bo povezave navzven (kulturne in vzgojno-izobraževalne inštitucije, društva in združenja) in navznoter (medsebojno sodelovanje in povezovanje v zavodu).

Je ena izmed pomembnejših kulturnih institucij v lokalni skupnosti, katere poslanstvo je vseživljenjsko izobraževanje celotne populacije, razvoj strokovnega in raziskovalnega dela, razvijanje pismenosti (tudi informacijske) ter zadovoljevanje kulturnih potreb uporabnikov. V svojem poslanstvu načrtuje tudi vidnejšo vlogo ohranjanja, oživljanja in plemenitenja kulturne dediščine.

Glede na Letno poročilo javnega zavoda Mestna knjižnica in čitalnica Idrija za leto 2017 izpostavljam naslednje dolgoročne cilje MKČI:

- zagotavljanje storitev v skladu s poslanstvom;
- ugotavljanje in zagotavljanje potreb uporabnikov;

- zagotavljati relevantne informacijske vire za zadovoljevanje potreb uporabnikov;
- nadgrajevanje vloge kulturnega središča (organizacija in soorganizacija kulturnih prireditev);
- širjenje bralne kulture;
- širjenje informacijske in funkcionalne pismenosti;
- postati splošno informacijsko središče (za potrebe prebivalcev po informiranosti, izobraževanju in raziskovanju);
- postati komunikacijsko središče (omogočiti prebivalcem lokalne skupnosti souporabo prostorov);
- postati sprostitevno središče;
- povezati knjižnično dejavnost z drugimi polji umetniškega izražanja;
- izobraževanje uporabnikov pri iskanju informacij;
- povečati izposajo gradiva;
- povečati število članov ter pritegniti čim več ljudi v knjižnico;
- nadgrajevanje zbirke domoznanskega gradiva;
- krepiti povezave z osrednjo območno knjižnico (Goriško knjižnico Franceta Bevka) in drugimi primorskimi knjižnicami;
- izboljšati prostorske pogoje v vseh enotah knjižnice za hitrejši in enostavnejši dostop uporabnikov do gradiva ter za nadgradnjo knjižnične dejavnosti;
- zagotavljanje dostopa do elektronskih knjig;
- zagotavljanje ugodnega delovnega okolja;
- zagotavljanje ustreznega števila strokovno usposobljenih zaposlenih;
- motivirati zaposlene za aktivno sodelovanje pri načrtovanju in evalvaciji knjižničnih storitev;
- motivirati zaposlene za ustrezne spremembe knjižničnih storitev, ki se bodo dogajale zaradi spremenjenih potreb uporabnikov;
- razvijanje profesionalnega odnosa osebja do dela in uporabnikov;
- stalno ugotavljati uspešnost delovanja knjižnice in posameznih knjižničnih storitev ter rezultate primerjati s poslanstvom knjižnice in zastavljenimi cilji.

Ustanoviteljici sta v letu 2015 sprejeli Strateški načrt Mestne knjižnice in čitalnice Idrija za obdobje 2015–2020, v katerem so zapisani strateški cilji, ki jih želi MKČI doseči do leta 2020 v skladu s finančnimi zmožnostmi.

4.5 Prikaz procesa samoocenjevanja v Mestni knjižnici in čitalnici Idrija

Pred sprejemom odločitve o uporabi modela CAF je bila vodstvu MKČI predstavljena ideja ter razlogi za uporabo modela. Vodstvo se je strinjalo, da so zavodi v javnem sektorju preveč tradicionalno birokratski ter da skupaj s svojimi zaposlenimi premalo stremijo k odličnosti. Vodstvo je zato podprlo in odobrilo projekt uporabe modela CAF ter analizo delovanja MKČI za pridobitev smernic in predlogov izboljšav delovanja MKČI na podlagi rezultatov samoocenjevanja.

Tabela 2 prikazuje terminski načrt procesa samoocenjevanja MKČI v letu 2018. V prvem delu terminski načrt prikazuje aktivnosti predstavnika vodstva za kakovost ter Upravne akademije, ki deluje v okviru Direktorata za javni sektor na Ministrstvu za javno upravo, pred samoocenjevanjem. V drugem delu prikazuje aktivnosti predstavnika vodstva za kakovost in samoocenjevalne skupine med samoocenjevanjem. V zadnjem delu pa prikazuje aktivnosti predstavnika vodstva za kakovost in vodstva MKČI v povezavi s pripravo samoocenjevalnega poročila ter akcijskega načrta izboljšav.

Kot je razvidno iz tabele 2, je celoten proces trajal dobrih pet mesecev, saj je bilo poleg uskladitev aktivnosti in obveznosti z MJU treba uskladiti tudi aktivnosti znotraj MKČI z vodstvom ter samoocenjevalno skupino (usklajevanje terminov za izvedbo samoocenjevanja glede na urnik zaposlenih).

Tabela 2: Terminski načrt samoocenjevanja v letu 2018

Pred samoocenjevanjem		
Aktivnost	Kdaj	Kdo
Posredovanje seznama članov samoocenjevalne skupine MJU	18. januar 2018	Predstavnik vodstva za kakovost
Uvodno srečanje predstavnikov vodstev za kakovost	1. februar 2018	Upravna akademija
Osnovno usposabljanje za vodenje kakovosti in uporabo modela CAF za samoocenjevalno skupino na MJU	1. marec 2018	Upravna akademija
Delavnica – Osnovno usposabljanje za vodenje kakovosti in uporabo modela CAF za samoocenjevalno skupino na MJU	23. marec 2018	Upravna akademija
Samoocenjevanje		
Aktivnost	Kdaj	Kdo
Izvedba samoocenjevanja	13. april 2018 do 8. maj 2018	Samoocenjevalna skupina
Priprava samoocenjevalnega poročila s predlogi ukrepov	21. maj 2018	Predstavnik vodstva za kakovost
Predlog akcijskega načrta, usklajen z nosilci ukrepov	8. junij 2018	Predstavnik vodstva za kakovost
Poročila vodstvu		
Aktivnost	Kdaj	Kdo
Predstavitve samoocenjevalnega poročila in akcijskega načrta vodstvu	21. maj 2018	Predstavnik vodstva za kakovost
Posredovanje samoocenjevalnega poročila in akcijskega načrta v potrditev vodstvu	6. junij 2018	Predstavnik vodstva za kakovost
Obvestilo vsem zaposlenim, da je vodstvo sprejelo samoocenjevalno poročilo in akcijski načrt	12. junij 2018	Predstavnik vodstva za kakovost

Vir: lastno delo.

4.5.1 Prva faza – Zagon procesa CAF

V prvem koraku procesa samoocenjevanja se je bilo treba odločiti, kako bom organizirala in načrtovala samoocenjevanje. Naslednji korak pa je zajemal sporočanje o projektu samoocenjevanja vsem zaposlenim.

Med izvajanjem koraka, ko sem se odločala o organizaciji in načrtu samoocenjevanja, sem po elektronski pošti 8. decembra 2017 navezala stik z Ministrstvom za javno upravo (v nadaljevanju MJU). MJU se z aktivnostmi za krepitev podpore in osveščenosti zaposlenih o pomenu kakovosti kot vrednote v javni upravi ukvarja intenzivno. V ta namen je vzpostavilo projekt Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave, kjer se kot orodje za dvig kakovosti uporablja model CAF. Projekt je podprt z evropskimi sredstvi (izvedbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada, in sicer v okviru operacije Učinkovito upravljanje zaposlenih, aktivnost Usposabljanje), kar pomeni, da MJU zagotavlja brezplačno usposabljanje za člane ocenjevalnih skupin ter pomoč pri uvajanju modela CAF. Razen delovnega vložka članov ocenjevalnih skupin uvajanje ne prinaša nobenih dodatnih stroškov.

Na MJU sem pridobila informacijo, da je MKČI prva knjižnica v Sloveniji, ki se je odločila za uvedbo modela CAF. MJU je MKČI uvrstil med organe v javnem sektorju, ki so v letu 2018 prvič pristopili k uvedbi modela CAF. Eno izmed prvih opravil je bilo, da vodstvo MKČI imenuje predstavnika vodstva za kakovost – vodstvo je s sklepom 12. decembra 2017 sklenilo, da na to mesto imenuje mene. Vloga predstavnika vodstva za kakovost poteka na treh relacijah – z vodstvom organizacije, s samoocenjevalno skupino ter s Sektorjem za kakovost na MJU.

Vloga predstavnika vodstva za kakovost v odnosu z vodstvom organizacije:

- prepričevanje vodstva o pomenu uvedbe modela CAF,
- imenovanje samoocenjevalne skupine – sklep,
- informiranje o dogajanju,
- predstavitev ugotovitev (samoocenjevalno poročilo, akcijski načrt izboljšav),
- potrditev končnega poročila in akcijskega načrta.

Vloga predstavnika vodstva za kakovost v odnosu s samoocenjevalno skupino:

- oblikovanje skupine,
- vodenje in usklajevanje srečanj skupine,
- podajanje jasnih navodil,
- usmerjanje skupine,
- priprava osnutka (samoocenjevalnega poročila, akcijskega načrta izboljšav),
- uskladitev osnutka s skupino.

Vloga predstavnika vodstva za kakovost v odnosu s Sektorjem za kakovost na MJU:

- priprava podatkov o članih samoocenjevalne skupine za usposabljanje;
- udeležba na usposabljanju;
- posredovanje odprtih vprašanj, pomislekov in težav;
- sodelovanje pri usklajevanju predstavnikov za kakovost – na konferencah, okroglih mizah in posvetovanjih, da se izmenja znanje in izkušnje v zvezi z izvajanjem sistemov vodenja kakovosti;
- informiranje o poteku vpeljave modela CAF;
- posredovanje potrjenega samoocenjevalnega poročila in akcijskega načrta izboljšav.

Samoocenjevanje sem organizirala tako, da je skupina za samoocenjevanje, ki sem jo sestavila v tretjem koraku procesa, izpeljala samoocenjevanje na delovnih sestankih oz. delavnicah. Na delovnih sestankih smo s skupino preučili samoocenjevalne obrazce, ki so javno dostopni na spletni strani MJU in katere sem vsebinsko nekoliko prilagodila specifikam MKČI, saj se ta razlikuje od ostalih organizacij v javnem sektorju, za katere so bili obrazci prvotno sestavljeni.

Delovni sestanek je takšen pristop k samoocenjevanju, ki organizaciji omogoča pridobitev verodostojnih rezultatov. Skupina preko ustvarjalnega dialoga in izmenjave mnenj najlažje odkrije prednosti ter področja za izboljšanje. Razumevanje in izvedba samoocenjevanja sta prezahtevna za npr. samoocenjevanje z anketnim vprašalnikom, ki je po eni strani hitra in poceni izvedba, po drugi strani pa ne vemo, ali je anketiranec dejansko razumel merila in podmerila, o katerih ga sprašujemo, zato so tudi podani odgovori nebistveni.

Odločila sem se, da bomo točkovanje izvedli po enostavni lestvici točkovanja, saj je takšen način najbolj primeren za organizacije, ki prvič pristopijo k uvedbi modela CAF.

S pomenom in cilji modela CAF ter postopkom samoocenjevanja morajo biti seznanjeni vsi zaposleni v MKČI. Z večino zaposlenih smo o modelu ter smiselnosti njegove vpeljave razpravljali na neformalnih sestankih. Vsi zaposleni so bili o projektu vpeljave modela seznanjeni kar preko elektronske pošte 15. decembra 2017. Le na takšen način sem lahko o projektu seznanila vse zaposlene naenkrat, ker decembra ni bilo več možno izvesti kolegija, saj so bili nekateri zaposleni že odsotni z dela. Zaposleni so se z vpeljavo projekta seznanili in ga podprli.

4.5.2 Druga faza – Proces samoocenjevanja

Proces samoocenjevanja oz. druga faza je sestavljena iz štirih korakov. Najprej je bilo treba sestaviti samoocenjevalno skupino, nato pa izbrane člane skupine usposobiti za samoocenjevanje. Usposabljanju sta sledila samoocenjevanje ter priprava samoocenjevalnega poročila z opisom rezultatov samoocenjevanja.

Pomembno je, da se samoocenjevanje izvaja z zaposlenimi, ki organizacijo in njeno delovanje (notranje in zunanje) najbolj poznajo. Člane samoocenjevalne skupine sem izbrala predvsem na podlagi kriterijev, kot so: dosežena delovna doba v MKČI, izobrazba, delovno mesto oz. naziv in poznavanje dela v različnih enotah MKČI. Glede na to, da smo relativno majhen zavod (13 zaposlenih), sem si izbrala dokaj veliko število članov skupine (7) – to pa ravno zato, da sem zajela vse reprezentativne zaposlene, s katerimi smo najlažje opredelili prednosti in priložnosti za izboljšave zavoda. V skupini so bili poleg mene (računovodja in predstavnica vodstva za kakovost) še: Valentina Tominec (knjižničarka in vodja enote Črni Vrh), Jelka Bezeljak (višja knjižničarka in vodja nabave), Tim Božič (koordinator in organizator kulturnega programa Filmskega gledališča Idrija), Aleksandra Bednar (čistilka), Nada Božić Eržen (bibliotekarka in predstavnica Knjižnice Spodnja Idrija), Marinka Rojc Grum (bibliotekarka in vodja Bevkove knjižnice Cerklje). Izbrani člani skupine so se z vključitvijo v samoocenjevalno skupino strinjali, prav tako pa je izbor članov skupine odobrilo vodstvo MKČI.

Kot predstavnica vodstva za kakovost sem se 1. februarja 2018 udeležila uvodnega srečanja predstavnikov vodstev za kakovost na MJU, kjer so nam podrobno predstavili sistem uvajanja modela CAF v Sloveniji, aktivnosti vpeljave modela CAF in pomen ter naloge predstavnikov vodstev za kakovost. Spoznali smo vlogo Sektorja za kakovost na MJU in strokovnjake, ki so na razpolago za pomoč v celotnem procesu samoocenjevanja.

Marca je MJU v okviru Upravne akademije izvedlo dvodnevno Osnovno usposabljanje za vodenje kakovosti in uporabo modela CAF, ki je bilo namenjeno vsem članom samoocenjevalnih skupin. Prvo usposabljanje je potekalo 1. marca, drugo pa 23. marca 2018. Na prvem usposabljanju so nam predstavili Strategijo razvoja javne uprave 2015–2020, namen uporabe CAF v javni upravi, prednosti uvedbe modela CAF, merila in podmerila CAF, izvedbo samoocenjevanja, ocenjevalne lestvice ter sestavo zaključnega samoocenjevalnega poročila in akcijskega načrta izboljšav. S tem smo samoocenjevalne skupine pridobile teoretičen vpogled v uporabo modela CAF in podlago za praktično usposabljanje oz. delavnico, katere cilj je predstavljala usposobljenost za sodelovanje pri izvedbi samoocenjevanja. Na delavnici smo reševali tipična vprašanja, ki se pojavljajo med samoocenjevanjem ter s primeri na posameznih merilih in podmerilih pridobili praktičen vpogled v izvedbo samoocenjevanja.

Po zaključku usposabljanj smo se v proces samoocenjevanja podali s prepričanjem, da bomo kot zavod izboljšali notranje in zunanje poslovanje, prepoznali, v čem smo dobri in kje imamo možnosti za izboljšave, pridobili čim več kakovostnih predlogov izboljšav, izboljšali dialog in sodelovanje med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom.

Glede na to, da smo usposabljanje zaključili meseca marca, smo si zadali cilj, da se samoocenjevanje izpelje čimprej ter da se izkoristi vso pridobljeno znanje, dokler je še sveže. S skupino smo izpeljali samoocenjevanje na štirih delovnih sestankih. Kot vodja skupine sem pridobila vse potrebne dokaze (dokumentacijo) ter usklajevala delo skupine.

Na prvih treh sestankih (13. in 18. aprila ter 7. maja 2018) smo razpravljali o vsebini meril in podmeril modela CAF. Za vsa podmerila smo prepoznali in navedli prednosti, ki smo jih podkrepili z predhodno zbranimi ustreznimi dokumenti in informacijami – dokazi. Prav tako smo za vsako podmerilo opredelili možna področja izboljšav, hitrih dosežkov in možnosti za ukrepanje. S člani samoocenjevalne skupine smo skozi postopek samoocenjevanja pregledali obstoječe stanje MKČI, spodbudili k spremembam ter nanizali mnogo predlogov za izboljšave. Delovali smo zelo samokritično, saj naš cilj ni bil čim višje število točk, ampak čim bolj nepristransko ovrednotenje meril in podmeril, prepoznava prednosti na podlagi realnih (nepristranskih) dokazov ter prepoznava priložnosti za izboljšave.

Samoocenjevanje smo izvedli s pomočjo vsebinsko prilagojenih samoocenjevalnih obrazcev. Namen samoocenjevalnih obrazcev, ki so objavljeni na spletni strani MJU, je, da služijo organizacijam kot smernica in pomoč pri izvedbi samoocenjevanja. Za lažje razumevanje meril in podmeril ter hitrejši potek izvedbe samoocenjevanja sem obrazce vsebinsko prilagodila specifikam MKČI, saj se ta razlikuje od ostalih organizacij v javnem sektorju, za katere so bili samoocenjevalni obrazci prvotno sestavljeni. Na zadnjem sestanku (8. maja 2018) smo člani samoocenjevalne skupine posamezno točkovali posamezna merila in podmerila.

Model CAF omogoča dva načina točkovanja – enostavno in podrobno – oba temeljita na krogu PDCA. S člani samoocenjevalne skupine smo se glede na predlog MJU in izkušnje organizacij, ki so samoocenjevanje že izvajale, odločili za enostavno točkovanje. V prilogi 1 je prikazan primer enostavnega točkovanja po lestvici za dejavnike, v prilogi 2 pa primer enostavnega točkovanja po lestvici za rezultate. Kot je razvidno iz navedenih prilog, smo s člani samoocenjevalne skupine vsako podmerilo celotno ovrednotili prek navedbe, v katerem koraku kroga PDCA se obravnava podmerilo nahaja. Za vsako podmerilo smo dodelili od 0 do 100 točk na lestvici, ki je razdeljena na 6 ravni. Vsak član samoocenjevalne skupine je določil samostojne ocene. Končno oceno sem nato določila na podlagi skupnega povprečja vseh sedmih članov skupine.

Rezultati samoocenjevanja so pokazali, da je MKČI na začetku poti k poslovni odličnosti, saj smo prepoznali mnogo področij, kjer so potrebne spremembe ter ukrepi za izboljšanje.

Po končanem samoocenjevanju smo s člani samoocenjevalne skupine naredili evalvacijo samega procesa ter prepoznali naslednje prednosti samoocenjevanja:

- občutek pripadnosti,
- dvig motivacije,
- možnost celovitega spoznavanja in razumevanja delovanja MKČI,
- sinergija med člani samoocenjevalne skupine,
- izboljšanje odnosov med zaposlenimi,
- prepoznava skupne odgovornosti za reševanje problemov,

- zavzetost za spremembe,
- kritičnost do lastnega dela,
- krepitev dialoga.

Kot vodja skupine sem po končanem samoocenjevanju zbrala samoocenjevalne obrazce vseh članov in pripravila samoocenjevalno poročilo.

Samoocenjevalno poročilo je sestavljeno iz:

- prednosti (podprte z ustreznimi dokazi),
- področij za izboljšanje,
- hitrih dosežkov in možnosti za ukrepanje,
- rezultatov samoocenjevanja – povprečne točke (vseh sedem članov je podalo točke za vsako podmerilo, iz katerih se je nato izračunalo povprečje),
- grafičnega prikaza rezultatov samoocenjevanja po merilih,
- 18 predlogov hitrih dosežkov,
- 36 predlogov ukrepov za uvrstitev v akcijski načrt izboljšav 2018–2020.

Samoocenjevalno poročilo je uporabno kot temelj za ukrepe izboljšanja, zato je odločilnega pomena, da ga vodstvo uradno sprejme – potrdi in odobri. Vodstvo s tem dejanjem tudi potrdi svojo zavezanost za izvajanje ukrepov izboljšanja. Vodstvo je 5. junija 2018 s sklepom potrdilo in odobrilo vse predlagane ukrepe izboljšav iz samoocenjevalnega poročila.

4.5.3 Tretja faza – Načrt izboljšav

Zadnja faza zajema naslednje štiri korake: pripravo akcijskega načrta izboljšav, sporočanje načrta izboljšav, izvajanje načrta izboljšav ter načrtovanje naslednjega samoocenjevanja.

Na podlagi sklepa vodstva MKČI sem pripravila akcijski načrt izboljšav, katerega je vodstvo 6. junija 2018 potrdilo. Med prilogami sta tabeli Predlogi hitrih dosežkov (priloga 3) ter Akcijski načrt izboljšav Mestne knjižnice in čitalnice Idrija 2018–2020 (priloga 4), kjer so zbrani vsi predlogi izboljšav, ki jih je vodstvo potrdilo. Kot je razvidno iz priloge 3, je skupina predlagala 18 hitrih dosežkov – ukrepi, ki jih lahko MKČI uresniči sproti ali v zelo kratkem času, brez večjega napora. V obdobju dveh let (od enega do drugega samoocenjevanja) ni mogoče izpeljati vseh možnosti za ukrepanje, ki smo jih s skupino predlagali, zato sem izbrala 36 prioriternih ukrepov, ki sem jih uvrstila v akcijski načrt izboljšav. Za vsak ukrep je v akcijskem načrtu izboljšav določen nosilec ukrepa in rok izvedbe.

Samoocenjevalno poročilo, sklep vodstva ter potrjen akcijski načrt izboljšav sem posredovala na MJU. Bistvenega pomena je, da se glavne rezultate sporoči tudi vsem zaposlenim v organizaciji. Zaposlenim sem zaradi seznanitve z rezultati samoocenjevanja

ter ukrepi, ki jih bo treba uresničiti do konca leta 2020, po elektronski pošti poslala samoocenjevalno poročilo ter akcijski načrt izboljšav. V izogib nesporazumom ter jasnejši obrazložitvi sem oba dokumenta naknadno tudi predstavila zaposlenim na septembrskem kolegiju zaposlenih (10. september 2018). Nosilci ukrepov so se sestali z vodstvom, kjer so se dogovorili o vsem potrebnem za izvajanje sprejetih ukrepov.

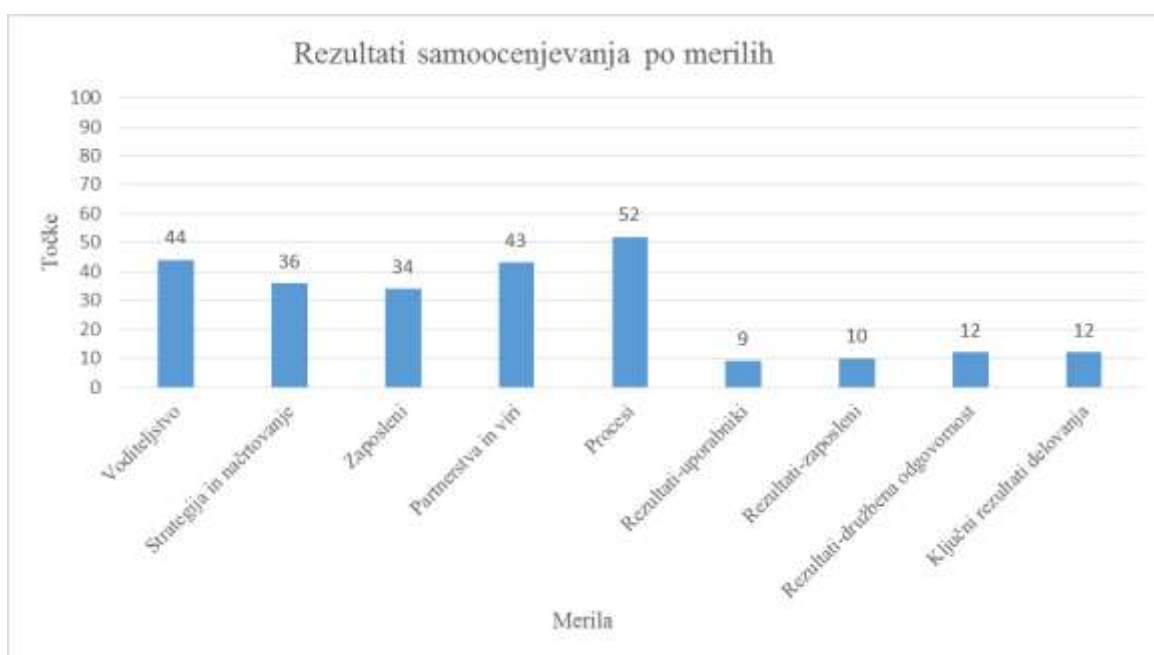
Predzadnji korak je usmerjen v prihodnost, saj obsega izvajanje začrtanih ukrepov iz akcijskega načrta izboljšav. V okviru zadnjega koraka načrtujemo naslednje samoocenjevanje v letu 2021, saj želimo v obdobju 2018–2020 uresničiti začrtane ukrepe izboljšav, ki so bili sprejeti z akcijskim načrtom.

5 PRIKAZ IN ANALIZA REZULTATOV SAMOOCENJEVANJA ZA MESTNO KNJIŽNICO IN ČITALNICO IDRİJA

5.1 Celovit prikaz in analiza rezultatov samoocenjevanja

V empiričnem delu naloge se opiram na rezultate samoocenjevanja iz samoocenjevalnega poročila, ki sem ga pripravila kot predstavnica vodstva za kakovost in vodja samoocenjevalne skupine. Iz slike 4 so razvidni rezultati samoocenjevanja po merilih na lestvici od 0 do 100, iz tabele 3 pa so podrobneje razvidne povprečne ocene samoocenjevanja po modelu CAF za Mestno knjižnico in čitalnico Idrija za vsa merila in podmerila.

Slika 4: Grafičen prikaz povprečnih ocen po merilih modela CAF



Vir: lastno delo.

Tabela 3: Povprečne ocene samoocenjevanja za MKČI

Merila za dejavnike	Ocene v letu 2018
Merilo 1: Voditeljstvo	44
podmerilo 1.1.	60
podmerilo 1.2.	44
podmerilo 1.3.	32
podmerilo 1.4.	41
Merilo 2: Strategija in načrtovanje	36
podmerilo 2.1.	30
podmerilo 2.2.	39
podmerilo 2.3.	36
podmerilo 2.4.	38
Merilo 3: Zaposleni	34
podmerilo 3.1.	31
podmerilo 3.2.	32
podmerilo 3.3.	39
Merilo 4: Partnerstva in viri	43
podmerilo 4.1.	45
podmerilo 4.2.	40
podmerilo 4.3.	49
podmerilo 4.4.	42
podmerilo 4.5.	39
podmerilo 4.6.	42
Merilo 5: Procesi	52
podmerilo 5.1.	48
podmerilo 5.2.	54
podmerilo 5.3.	53
Merila za rezultate	
Merilo 6: Rezultati – uporabniki	9
podmerilo 6.1.	4
podmerilo 6.2.	15
Merilo 7: Rezultati - zaposleni	10
podmerilo 7.1.	7
podmerilo 7.2.	13
Merilo 8: Rezultati – družbena odgovornost	12
podmerilo 8.1.	8
podmerilo 8.2.	15
Merilo 9: Ključni rezultati delovanja	12
podmerilo 9.1.	11
podmerilo 9.2.	13
Skupna povprečna ocena	28

Vir: lastno delo.

Povprečne ocene (točke) so izračunane na podlagi individualnih točk vseh sedmih članov samoocenjevalne skupine. Skupen povprečen rezultat za merila na področju dejavnikov je 42 točk. Kot lahko vidimo v nadaljevanju in na sliki 4, MKČI dosega najboljši rezultat pri merilu Procesi (52 točk). Najslabši rezultat pa je dosegla pri drugem (Strategija in načrtovanje – 36 točk) in tretjem (Zaposleni – 34 točk) merilu, kar nam pove, da je na teh dveh področjih najmanj dejavna, zato bo za izboljšanje delovanja treba izvršiti največ ukrepov na področju strateškega načrtovanja ter ravnanja z ljudmi pri delu. Strategija opredeljuje rezultate in učinke, ki jih želi MKČI doseči, zato jo je treba prevesti v načrte, cilje ter merljive ciljne vrednosti, da jih bo lahko uspešno uresničila. Zaposleni so največji kapital storitvenih organizacij, zato mora MKČI podpirati spoštovanje, pravičnost, odprt dialog, nagrajevanje, varno in zdravo delovno okolje, motiviranost ter razvoj zaposlenih.

Slabi rezultati na strani dejavnikov se posledično odražajo tudi na strani rezultatov. Kot lahko vidimo iz slike 4, so rezultati (točke) samoocenjevanja za merila na področju rezultatov zelo slabi, saj nobeno merilo ne presega 12 točk. Na slab rezultat vpliva tudi dejstvo, da za knjižnice ni razvitih meril oziroma kazalnikov za ocenjevanje uspešnosti delovanja na kateremkoli področju rezultatov.

Skupna povprečna ocena samoocenjevanja po modelu CAF za MKČI je 28 točk. Samoocenjevanje je bilo v letu 2018 izvedeno prvič, zato končne povprečne ocene ni mogoče primerjalno ovrednotiti, rezultat sam po sebi pa ne pove veliko. S ponavljanjem samoocenjevanja bo mogoča izvedba medletne primerjave ter ugotovitev napredka oziroma nazadovanja. Podam lahko le splošno oceno, da je skupni povprečni rezultat glede na točkovo lestvico izredno nizek, kar pomeni, da je v MKČI še veliko rezerv za izboljšanje kakovosti delovanja. Z rednim izvajanjem samoocenjevanja po modelu CAF bo lahko MKČI sčasoma izboljšala rezultate, saj se tako zaposleni kot vodstvo do sedaj nismo zavedali oz. nismo prepoznali področij, na katerih bi lahko izboljšali kakovost delovanja.

Samoocenjevanje po modelu CAF predstavlja začetek dolgoročne strategije izboljšanja, a kljub temu je samoocenjevanje v MKČI izpostavilo področja, ki jih je mogoče rešiti zelo hitro ali pa v roku dveh let. Rezultati po opravljenem delu na področjih izboljšanja bodo zaposlenim in vodstvu povrnili ves vložen čas in trud ter jim pomagali verjeti v program izboljšanja. MKČI lahko v samoocenjevanju vidi priložnost, da se na podlagi podanih predlogov za izboljšave do leta 2021, ko načrtuje ponovno samoocenjevanje, izboljša.

S člani samoocenjevalne skupine smo si za cilj samoocenjevanja zastavili ne le to, da se prikaže prednosti ter področja za izboljšanje, ampak tudi to, da MKČI sprejme ukrepe, ki bodo dolgoročno zagotavljali kakovost ter izboljšanje delovanja. V nadaljevanju prikazujem opis dejanskega stanja MKČI glede na opravljeno samoocenjevanje v letu 2018 ter predstavljam analizo rezultatov samoocenjevanja skupaj s predlaganimi področji za izboljšanje oz. možnostmi za ukrepanje, ki jih je vodstvo v okviru akcijskega načrta izboljšav sprejelo kot ukrepe za izboljšave.

5.2 Prikaz rezultatov po merilu 1 – Voditeljstvo

Glede na to, da se prvo merilo osredotoča na vodstvo, je bil cilj samoocenjevalne skupine oceniti, ali oz. kako: vodstvo ustvarja jasen in enoten namen MKČI, vzpostavlja okolje, v katerem lahko MKČI kvalitetno in učinkovito deluje, motivira in podpira zaposlene ter obvladuje odnose z udeleženi stranmi.

Podmerilo 1.1. Usmerjanje MKČI z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Vodstvo MKČI je vsebino Strateškega načrta MKČI za obdobje 2015–2020 predstavilo zaposlenim na enem izmed kolegijev. Zaposleni pri oblikovanju strategije niso sodelovali. Za uspešno uresničevanje zapisane strategije pa je zelo pomembno, da zaposleni proaktivno sodelujejo že pri samem oblikovanju strategije.

Poslanstvo MKČI je zaposlenim in zainteresirani javnosti razvidno le iz Letnega načrta nakupa knjižničnega gradiva. Vizija je zapisana le v Strateškem načrtu MKČI za obdobje 2015–2020. Cilji so vsako leto predstavljeni v Letnem poročilu javnega zavoda MKČI ter v Letnem načrtu nakupa knjižničnega gradiva. Vodstvo naj zaposlene vnaprej aktivno vključuje v oblikovanje poslanstva in vizije. Prav tako bi moralo vodstvo zaposlene seznaniti s poslanstvom, vizijo in cilji ter jih narediti vidne tako za zaposlene kot tudi za udeležene strani, saj so trenutno razvidni le iz različnih dokumentov. V poslanstvo, vizijo in cilje je treba dodati filmsko ter galerijsko dejavnost, saj ti dejavnosti sedaj nista nikjer omenjeni – razvidni nista niti iz imena organizacije.

Splošni okvir javnih vrednot in kodeks ravnanja javnih uslužbencev sta zapisana v Kodeksu ravnanja javnih uslužbencev, katerega se spoštuje in uresničuje. Etika poslovanja je opredeljena v Pravilniku o splošnih pogojih poslovanja MKČI. Dokument Politika proti spolnemu in drugemu nadlegovanju ter trpinčenju na delovnem mestu in v zvezi z delom, ki preprečuje neetično vedenje, sočasno pa podpira zaposlene pri obravnavanju etičnih dilem, je sprejet. Načrt integritete, ki prikazuje kritično analizo izpostavljenosti MKČI tveganjem ter s tem tudi možnosti za nastanek koruptivnih in drugih neetičnih ravnanj kot tudi možnosti in ukrepe, kako ta tveganja obvladovati oz. upravljati z njimi, je izdelan. Z vsemi navedenimi dokumenti so bili zaposleni seznanjeni ob sprejetju dokumentov ali ob njihovi zaposlitvi, dokumenti pa so kadarkoli na voljo na vpogled tudi na upravi MKČI.

Podmerilo 1.2. Upravljanje MKČI, njenega delovanja in nenehnega izboljševanja

Organizacijska struktura in procesi so razviti v skladu z nalogami MKČI, Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda MKČI, Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v MKČI ter Pravilnikom o splošnih pogojih poslovanja MKČI. Delo sveta zavoda je urejeno s Poslovnikom o delu sveta zavoda. Organizacijska struktura je zapisana v Katalogu informacij javnega značaja, ki je dostopen v elektronski obliki na spletni strani MKČI ter v tiskani obliki na upravi MKČI v poslovnem času. Ravni upravljanja so deloma opredeljene z notranjimi organizacijskimi enotami. Vodstvo je s sklepi pooblastilo vodje

enot, da organizirajo, vodijo, usklajujejo in nadzirajo delo zaposlenih – za vodenje najmanj petih zaposlenih prejmejo položajni dodatek. Kljub temu bi vodstvu svetovali, da jasneje opredeli delovne naloge vseh zaposlenih, saj se vseskozi dogaja, da zaposleni na nižjih položajih (knjižničarji) opravljajo enako delo kot tisti na višjih (bibliotekarji), kar ni pravično in česar se zaposleni vse bolj zavedajo. Vodstvo naj prav tako poskrbi, da bo za vsakega zaposlenega ob njegovi odsotnosti urejeno nadomeščanje.

Nacionalni svet za knjižnično dejavnost skrbi za razvoj knjižnic z opredelitvijo standardov in strokovnih priporočil, ki se nanašajo na organiziranost in delovanje javne knjižnične službe. Kljub temu pa bi bilo ob uravnavanju potreb in pričakovanj različnih udeleženih strani za spremljanje strateških in izvedbenih ciljev treba opredeliti merljive ciljne vrednosti glede rezultatov in učinkov za vse ravni in področja knjižnice.

Vodstvo v določeni meri izkazuje osebno pripravljenost za spremembe s sprejemanjem predlogov za izboljšave ter omogočanjem ustreznih okvirov za skupinsko delo. Na področju boljšega informiranja zaposlenih bi bilo treba posodobiti intranet v tej meri, da bi lahko vodstvo in zaposleni ažurno objavljali mesečne urnike, zapisnike kolegijev ter sej sveta zavoda, splošna obvestila ter poročila z usposabljanj.

Podmerilo 1.3. Motiviranje in podpora zaposlenim v MKČI ter dajanje zgleda

Iz tabele 3 je razvidno, da MKČI izmed štirih podmeril prvega merila ravno pri tem dosega najslabšo oceno (32 točk). Vodstvo bi zato moralo nameniti več pozornosti razumevanju posameznih potreb in vedenja pa tudi kritičnosti, kar bi mu omogočilo razumevanje in upravljanje kompleksnosti MKČI. Takšno razumevanje je pomembno tudi z vidika pomoči zaposlenim, da se razvijajo v smeri doseganja njihovih lastnih ciljev, ki morajo biti usklajeni z organizacijskimi cilji in potrebami.

Vodstvo upošteva in obravnava potrebe zaposlenih, tako glede izhodov, letnega dopusta kot drugih odsotnosti. Zaposleni od vodstva pričakujejo več izkazanega zanimanja za delo posameznih organizacijskih enot ter za delo posameznih zaposlenih. Zaposleni ravno tako pričakujejo takojšna povratna informacija glede svojega dela in ne le v času letnih razgovorov. Predlagamo pripravo mesečnih poročil vodij enot o njihovem delu, obhode vodstva po enotah ter udeležbo vodstva na srečanjih za filmsko dejavnost. Zaposleni so o pomembnih zadevah obveščeni samo na kolegiju ali preko elektronske pošte, zato je treba zagotoviti neprestan dostop do informacij vsem zaposlenim – redno informiranje. Zaposleni od vodstva pričakujejo več pohval za dobro opravljeno delo, saj so te do sedaj zaznane v manjši meri. Za naloge, ki presegajo normalen obseg dela, zaposleni pričakujejo nagrado. Pripombe vodstva na zaposlenega naj se razčistijo neposredno z dotičnim zaposlenim, brez razprav s preostalimi zaposlenimi. Zaposleni torej ne zaznavajo vodenja z lastnim zgledom in za delo niso motivirani, zato pričakujejo, da bo vodstvo z lastnim zgledom zagotavljalo vsaj to, kar pričakuje od njih.

Podmerilo 1.4. Obvladovanje odnosov s političnimi organi in drugimi udeleženi stranmi

MKČI vzdržuje formalne odnose z občinama ustanoviteljicama in svetom zavoda tako, da jih redno vključuje v sistem upravljanja. Neformalni odnosi s svetniki, občinskimi uradniki, predstavniki krajevnih skupnosti, direktorji organizacij javnega ali zasebnega sektorja, uporabniki ter zainteresirano javnostjo se vzpostavljajo na prireditvah.

Knjižnica je na državni ravni članica Združenja splošnih knjižnic Slovenije, ki je samostojno, prostovoljno in nepridobitno združenje splošnih knjižnic na območju Republike Slovenije, ki se združujejo zaradi skupnih interesov na področju knjižnične dejavnosti. Združenje splošnih knjižnic zastopa interese splošnih knjižnic na področju politik, strategij in upravljanja. Na ravni območnosti je knjižnica članica Združenja osrednjih knjižnic Goriškega območja, ki povezuje splošne knjižnice občin Ajdovščina, Idrija, Nova Gorica in Tolmin. Območno združenje skrbi za usklajevanje dela na področju razvoja knjižnic ter za pripravo in izvedbo skupnih projektov.

FGI je na državni ravni član Art kino mreže Slovenije – združenje kinematografov in prikazovalcev kakovostnega in umetniškega filma Slovenije. Art kino mreža deluje z namenom medsebojnega sodelovanja, razvoja delovanja, izmenjave izkušenj, strokovnega znanja in informacij s področja razširjanja in promocije filmske kulture in filmske vzgoje ter promocije in prikazovanja kakovostnega in umetniškega filma v slovenskih kinematografih. FGI je na evropski ravni član mednarodne kinematografske mreže Europa Cinemas, ki povezuje 1.121 kinematografov v 44 državah sveta. Namen mreže je spodbujati in povečati prikazovanje nenacionalnih evropskih filmov ter dejavnosti, ki so povezane z njimi.

Za skupno širjenje poznavanja galerijske dejavnosti ter sodelovanja je ustanovljena platforma treh idrijskih mestnih galerij t. i. Galetrias, ki združuje Galerijo Magazin (MKČI), Galerijo svete Barbare (Likovno društvo Cinober Idrija) in Razstavišče Nikolaja Pirnata (Mestni muzej Idrija).

MKČI v sodelovanju s Centrom za izobraževanje, rehabilitacijo in usposabljanje Kamnik (v nadaljevanju CIRIUS) in z Invalidskim podjetjem Posočje d. o. o. omogoča delovni preizkus zaposljivosti ranljivih oseb – zaposlitvena rehabilitacija. Zaposlitveno rehabilitacijo MKČI izvaja zato, da se invalid usposobi za ustrezno delo, se zaposli, zaposlitev zadrži in v njej napreduje ali spremeni svojo poklicno kariero. MKČI pri skupnih projektih prav tako sodeluje z lokalnimi zavodi, društvi, založbami in organizacijami. Za izboljšanje navedenih sodelovanj se priporoča izvedba rednih analiz udeleženih strani glede njihovih sedanjih in prihodnjih potreb.

Treba bi bilo vzpostaviti stik s političnimi organi, ki izkazujejo javni interes na področju kulture, da bodo prepoznali potrebe MKČI in jo vključili v svoje politike – zviševanje javnega zavedanja. Prav tako naj se vzpostavi stik z lokalnimi zasebnimi organizacijami za

sodelovanje pri projektih, kjer bi obe strani vzajemno večali svoj ugled. Vzpostavitev tesnejših partnerstev z mladinskimi organizacijami (Mladinski center Idrija, Klub Idrijskih študentov, Cerkljanski mladinski alternativni klub, Kulturno in umetniško društvo Sloga Črni Vrh) bi MKČI omogočilo pridobiti mlade uporabnike ter izvedbo skupnih projektov za mlade.

Mnogo turistov zaradi lege matične enote v Idriji v stavbi Magazina (nekdanje rudarsko skladišče za žito – spomenik državnega pomena, Unesco dediščina) ter Filmskega gledališča Idrija (nekdanje Rudniško gledališče – prva gledališka stavba na Slovenskem) zahaja po turistične informacije v te prostore, zato naj se MKČI poveže s Turistično informacijskim centrom Idrija (v nadaljevanju TIC Idrija), da se v prostorih MKČI pripravi turističen kotiček z ustreznimi lokalnimi turističnimi publikacijami. Priporočljivo je tudi, da se za TIC Idrija pripravi predstavitvene letake za turiste, kjer bo zapisano, katere storitve jim omogoča MKČI v času njihovega obiska v mestu (internet, tiskanje, čitalnica, razstave, filmske projekcije).

MKČI zvišuje javno zavedanje, ugled in prepoznavnost preko spletne strani in družbenega omrežja Facebook, kjer so ažurno predstavljene vse aktivnosti in obvestila. Obveščanje zainteresirane javnosti poteka tudi preko lokalnih časopisov, glasil in radia. Za zvišanje prepoznavnosti naj se izdela predstavitvena brošura MKČI in enotna podoba izhodnih dokumentov ter prostorov.

5.3 Prikaz rezultatov po merilu 2 – Strategija in načrtovanje

Predmet ocene drugega merila sta bila za samoocenjevalno skupino strategija in načrtovanje. Torej kako učinkovito MKČI zbira informacije o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani ter kako nato razvija, pregleduje, posodablja, izvaja in kritično spremlja uresničevanje strategije. Z oblikovanjem kvalitetnega strateškega načrta, s sledenjem k njegovi uresnitvi ter z zavezo k nenehnemu izboljševanju kakovosti lahko vodstvo in zaposleni izboljšajo delovanje MKČI.

Podmerilo 2.1. Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani in relevantnih upravljaljskih informacij

Obravnavano podmerilo je dobilo najslabšo oceno (30 točk) izmed vseh štirih podmeril drugega merila. Slab rezultat pri zbiranju informacij, potrebnih za izgradnjo strategije, pa posledično vpliva tudi na slab rezultat pri preostalih treh podmerilih, kjer MKČI ne preseže 40 točk.

Predlogi, potrebe ali pričakovanja zaposlenih se zbirajo na neformalnih sestankih, kolegijih, letnih razgovorih ter po elektronski pošti. Samoocenjevalna skupina zaradi izmenjave dobrih praks med splošnimi knjižnicami predlaga izmenjavo zaposlenih med splošnimi knjižnicami doma ali v tujini.

Potrebe in pričakovanja uporabnikov se zbirajo neposredno pri izposojevalnem pultu, na dogodkih, preko zasebnih sporočil na Facebooku ter preko elektronske pošte. Glede na etiko poslovanja je vzpostavljena knjiga pohval in pritožb, ki pa jo je treba po mnenju samoocenjevalne skupine postaviti na vidnejše mesto. Za pridobitev verodostojnih informacij glede potreb, pričakovanj in zadovoljstva uporabnikov bi morala MKČI vpeljati anketiranje uporabnikov – za izvedbo krajših anket naj uporabi Facebook. Sodelovanje z ravnatelji in vodji knjižnic na lokalnih šolah bi MKČI omogočilo pridobiti informacije o trenutnih in prihodnjih potrebah glede skupnih ali individualnih projektov (Rastem s knjigo, Bralnice pod slamnikom, bralna značka).

Podmerilo 2.2. Razvijanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju zbranih informacij

Strateški načrt MKČI za obdobje 2015–2020 je sprejet. Glede na to, da sta bila od leta 2015 uresničena le 2 od 19 zastavljenih strateških ciljev, naj vodstvo MKČI posveti več pozornosti njihovemu uresničevanju. Vpelje naj se nadzor izpolnjevanja ciljev. Načrti se prvotno usklajujejo na svetu zavoda, nato pa še na občinskih odborih ter sejah sveta občin. Pri pripravi strateškega, poslovnega in finančnega načrta naj sodelujejo vodje enot, pripombe in predloge pa naj imajo možnost podati vsi zaposleni. Vključevanje zaposlenih v proces razvijanja strategije in načrtovanja prinaša pripravo dokumentov, kar bi bila dobra osnova za delo strokovnih delavcev in vodstva kot tudi podlaga za spremembe in razvoj.

Podmerilo 2.3. Sporočanje in razvijanje strategije in načrtovanja v MKČI ter redno pregledovanje

Strateški načrt MKČI za obdobje 2015–2020 je dostopen na spletni strani MKČI. Na spletno stran bi bilo treba dodati še poslanstvo, vizijo in cilje. Strateške in izvedbene cilje bi bilo preko podrobnih planov treba prenesti na nižje ravni, ob tem pa bi bilo treba razviti kazalnike za merjenje učinkovitosti in uspešnosti delovanja MKČI. Na kolegiju zaposlenih se sklepajo le dogovori o izvajanju mesečnih nalog.

Podmerilo 2.4. Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje inoviranja in sprememb

MKČI redno spremlja zahteve glede posodobitev programske in strojne opreme. Posodobitve se načrtujejo in izvajajo v skladu z razpoložljivimi sredstvi. O potrebnih in načrtovanih posodobitvah se MKČI dogovarja na sejah sveta zavoda ter občin. Za zagotavljanje elektronskih storitev naj MKČI vlaga v izobraževanje zaposlenih na tem področju, da bodo ti posledično znali zagotavljati tovrstne storitve. MKČI naj zaposlene in uporabnike spodbuja k podajanju predlogov izboljšav – nagrada za najboljši predlog v letu. Samoocenjevalna skupina predlaga, da se vzpostavi sistem, ki bo omogočal spremljanje uresničevanja predlogov izboljšav.

5.4 Prikaz rezultatov po merilu 3 – Zaposleni

Zaposleni predstavljajo največji kapital vsake organizacije, zato so pregledno načrtovanje kadrovskih virov, razvijanje in uporaba kompetenc zaposlenih ter vključevanje zaposlenih temelj uspešnosti organizacij. Pri tem merilu je samoocenjevalna skupina ocenjevala, ali in kako vodstvo aktivno sodeluje z zaposlenimi, prepozna neformalna znanja zaposlenih in ta uporablja za doseganje ciljev zaposlenih in MKČI ter ali in kako vodstvo zaposlene angažira in motivira, saj le zadovoljni zaposleni zagotavljajo zadovoljne uporabnike. Zaposleni so del celovitega sistema obvladovanja kakovosti in hkrati nosilci zagotavljanja kakovosti. Želijo biti uspešni, varni in izjemni, zato se bodo navezali in žrtvovali za tisto organizacijo, ki jim bo to omogočala.

Iz ocen podmeril tretjega merila – gibljejo se od 31 do 39 točk – je razvidno, da vodstvo premalo skrbi za načrtovanje kadrovskih virov, prepoznavo in razvoj kompetenc zaposlenih kot tudi za motivacijo zaposlenih.

Podmerilo 3.1. Pregledno načrtovanje kadrovskih virov, ki jih MKČI upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem

Sistem upravljanja s človeškimi viri temelji na zakonodaji, ki velja za javni sektor (Zakon o knjižničarstvu, Kolektivna pogodba za javni sektor, Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju). V skladu z zakonodajo vodstvo MKČI skrbi za izvajanje napredovanja v strokovne nazive in plačne razrede. Poleg formalnega nagrajevanja naj vodstvo poskrbi tudi za neformalno nagrajevanje – pohvale zaposlenim.

Vodstvo MKČI v okviru upravljanja in delovanja upošteva okoliščine zaposlenih, kot so gibljiv delovni čas, porodniški in starševski dopust, zdravstveno stanje, starševsko varstvo. Načrt kadrovskih virov je določen v Pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v MKČI. Vodstvo vsako leto pripravi kadrovski načrt, s katerim se določi število zaposlenih v tekočem letu, ter načrt števila zaposlenih za prihodnje leto. Samoocenjevalna skupina svetuje, da se v prihodnje opredeli nadomeščanje zaposlenih za čas njihove odsotnosti z dela, saj nekateri zaposleni kljub priporočilu revizorjev še vedno nimajo zagotovljenega nadomeščanja. V izogib slabi organizacijski klimi naj vodstvo jasno opredeli naloge vseh zaposlenih, da ne bodo zaposleni na nižjih položajih opravljali enakega dela kot tisti na višjih. Vodstvo naj nadgradi obstoječo sistemizacijo delovnih mest z modelom kompetenc (model upravljanja človeških zmožnosti), ki bo omogočal prepoznavo potrebnih znanj, veščin ter osebnostnih lastnosti zaposlenih.

Zaposlovanje se izvaja v okviru enakih možnosti za vse. Samoocenjevalna skupina predlaga, da se pred objavo razpisa prostega delovnega mesta najprej preveri interese zaposlenih. Ob razpisu prostega delovnega mesta naj se pripravi merila, ki bodo omogočala izvedbo ocene usposobljenosti prijavljenih kandidatov. Novi kandidati naj imajo praktični preizkus, ki bo omogočal prepoznavo ustreznosti za delovno mesto.

Vodstvo naj pri izbiri kandidata ne bo avtonomno, temveč naj v izbiro vključi še dva zaposlena.

Podmerilo 3.2. Prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc z usklajevanjem ciljev posameznikov in MKČI

V povezavi z Zavodom za zaposlovanje RS se MKČI vključuje v programe usposabljanja na delovnem mestu in omogoča, da se brezposelne osebe, katerih obstoječa znanja oz. delovne izkušnje ne omogočajo neposredne zaposlitve, na takšen način vključijo v delovni proces. Pod strokovnim vodstvom mentorja iz MKČI brezposelne osebe opravljajo naloge, določene v programu usposabljanja. V okviru sodelovanja z Invalidskim podjetjem Posočje d. o. o. ter zavodom CIRIUS je v MKČI omogočen delovni preizkus zaposljivosti ranljivih oseb.

Zaposlovanje žensk v MKČI je ustrezno, saj te v kolektivu prevladujejo (enajst žensk in dva moška). Na novo zaposlene v delo uvajajo zaposleni, prav tako pa imajo enake možnosti za izobraževanje kot preostali zaposleni. Samoocenjevalna skupina predlaga, da se za lažjo izvedbo mentorstva pripravi program mentorstva za novozaposlene, ki bi zajemal vse potrebne informacije in postopke, ki so potrebni ob novozaposlitvi. Po drugi strani bi bilo koristno pripraviti priročnik za novozaposlene, ki bi jim olajšal vključitev v kolektiv ter uvajanje v samo delo. Vodstvo naj izdela model kompetenc, ki omogoča identifikacijo ključnih in obetavnih kadrov, oblikovanje smeri razvoja, prepoznavanje potreb po izobraževanju ter usposabljanju. Na podlagi modela kompetenc naj vodstvo izdela načrt izobraževanja, ki bo usklajen s cilji MKČI ter željami zaposlenih.

Vodstvo se aktivno udeležuje strokovnih usposabljanj Združenja splošnih knjižnic Slovenije ter Osrednjega območnega združenja Goriškega območja. Samoocenjevalna skupina vodstvu svetuje, naj se v prihodnje aktivneje udeležuje izobraževanj na področju managerskih znanj ter filmske dejavnosti. Računovodja se udeležuje strokovnih usposabljanj v okviru Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, prav tako pa se poslužuje tudi sodobnih metod usposabljanja na delovnem mestu (spletni seminarji, elektronsko učenje). Zaposleni na strokovnih mestih s področja knjižničarstva se udeležujejo strokovnih usposabljanj, ki jih organizirata IZUM in NUK. Poleg tega se strokovni kader izobražuje tudi v okviru strokovnih sred v Knjižnici Otona Župančiča Ljubljana. Koordinator in organizator kulturnega programa se udeležuje strokovnih srečanj v okviru Art kino mreže Slovenije. Samoocenjevalna skupina priporoča, da zaposleni v prihodnje pripravijo poročila z usposabljanj ter jih posredujejo preostalim zaposlenim – objava na intranetu – deljenje pridobljenega znanja med zaposlenimi. Vodstvo pa naj pri zaposlenih spodbuja sodobne metode usposabljanja (elektronsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu).

Podmerilo 3.3. Vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem, ki podpira njihovo ugodje

Vodstvo skrbi za ustrezno ravnovesje med delom in življenjem zaposlenih (bolezen zaposlenega ali družinskega člana, invalidnost, smrt v družini, naravne nesreče, osebne težave, starševsko varstvo). V kolektivu obstaja odprt dialog, saj zaposleni brez zadržkov vodstvu podajajo predloge, kritike in mnenja. Vodstvo pa le v določeni meri izkazuje pripravljenost za spremembe, zato naj poveča zavzetost za predloge na področju knjižničarske dejavnosti in vzpostavi sistem, ki bo omogočal zbiranje ter sledenje realizacije predlogov izboljšav. Za večjo motivacijo in ugodje zaposlenih naj vodstvo poveča število neformalnih srečanj zaposlenih (ang. team building), več pozornosti naj nameni tudi pohvalam za dobro opravljeno delo. Za naloge, ki presegajo normalen obseg dela, naj bodo zaposleni nagrajeni. Vodstvu se priporoča, da enkrat letno izvede anketo med zaposlenimi o organizacijski klimi.

Skladno z zakonom je sprejeta Izjava o varnosti na podlagi ocene tveganja. Obdobni zdravniški pregledi zaposlenih se redno izvajajo. Prav tako se redno izvaja tečaj varnosti in zdravja pri delu.

5.5 Prikaz rezultatov po merilu 4 – Partnerstva in viri

MKČI sama zase ne more obstajati, zato mora sodelovati in upravljati odnose s partnerji. Poleg partnerstev mora učinkovito upravljati tudi vire za uspešno delovanje in znanje, ki ga potrebuje za doseganje zastavljenih ciljev.

Podmerilo 4.1. Razvijanje in upravljanje partnerstev z relevantnimi organizacijami

Nekateri partnerski odnosi z organizacijami so urejeni preko pogodb. Partnerski odnosi potekajo predvsem z organizacijami, s katerimi se načrtuje in izvaja dejavnosti v obojestransko korist – dejavnosti, ki imajo razvojni potencial na različnih področjih (bralna in informacijska pismenost, bralna in filmska kultura).

Ključni partnerji MKČI glede na naravo odnosa:

- Ustanoviteljici MKČI: Občina Idrija, Občina Cerklje ob Gori.
- Financerji: Občina Idrija, Občina Cerklje ob Gori, Ministrstvo za kulturo.
- Stroka: Združenje splošnih knjižnic Slovenije, Art kino mreža Slovenije, Europa Cinemas, Društvo bibliotekarjev Primorske in Notranjske, Združenje osrednjih knjižnic Goriškega območja (v okviru združenja poteka brezplačna medknjižnična izposoja za člane knjižnic občin Idrija, Ajdovščina, Tolmin in Nova Gorica).
- Projekti: Kino Vrhnika (Cankarjev dom Vrhnika), Zavod za kulturo, šport in mladino občine Tolmin, Jazz Cerklje ob Gori, Kulturno in umetniško društvo Sloga, Mladinski center Idrija, Klub Idrijskih študentov, MIŠ založba, osnovne in srednje

šole, Dom upokojencev Idrija – enota Marof, Dom za starejše Bor – Vitadom, CIRIUS Kamnik, Invalidsko podjetje Posočje, Galetrias (Galerija svete Barbare in Razstavišče Nikolaja Pirnata).

MKČI naj tudi v prihodnje skrbi za razvoj partnerskih odnosov z družbeno odgovornimi organizacijami. Spremlja in vrednoti naj se doseganje rezultatov partnerstev. Izmenjava zaposlenih med splošnimi knjižnicami bi doprinesla k izmenjavi dobrih praks med strokovnimi delavci. Z mladinskimi organizacijami ter šolami naj se vzpostavi tesnejša partnerstva za zagotovitev uspešnih projektov za mlade na področju bralne in filmske kulture.

Podmerilo 4.2. Razvijanje in uvedba partnerstev z uporabniki

Katalog informacij javnega značaja je objavljen na spletni strani, dostopen pa je tudi v tiskani obliki na upravi MKČI. Splošne informacije o MKČI so uporabnikom na voljo preko spletne strani in Facebooka ter od zaposlenih v delovnem času. Uporabniki so o dejavnostih MKČI obveščeni preko radia Primorski val, COBISS obveščanja, plakatov, letakov, vabil, mesečnih programov, lokalnih časopisov, občinskega glasila in biltena. Preglednost nad delovanjem je zagotovljena z objavo letnih poročil. Ciljne skupine in njim namenjeni programi so zapisani v Letnem načrtu nakupa knjižničnega gradiva. V svetu zavoda interese uporabnikov ter zainteresirane javnosti zastopata predstavnik iz vsake občine ustanoviteljice.

Pravilnik o splošnih pogojih poslovanja MKČI ureja odnose med knjižnico in fizičnimi osebami kot uporabniki njenih storitev in pravnimi osebami kot kolektivnimi uporabniki njenih storitev. Določa etiko poslovanja, medsebojne pravice in dolžnosti knjižnice, uporabnikov in članov knjižnice, dostopnost in pogoje uporabe knjižnice, časovne in druge omejitve pri izposoji gradiva, storitvah in uporabi knjižnice, jezik poslovanja ter vrste in cenik storitev. MKČI upošteva želje uporabnikov glede nabave gradiva, prirejanja dogodkov ali priprave filmskega programa. Za lažje spremljanje uresničevanj pričakovanj uporabnikov naj se oblikuje kazalnike, ki bodo omogočali merjenje kakovosti opravljenih storitev. V knjižnici je vzpostavljena knjiga pohval in pritožb, ki pa jo je treba postaviti na vidnejše mesto. Vzpostavi naj se knjigo pohval in pritožb v elektronski obliki na spletni strani MKČI. Če uporabniki s pritožbo v knjigo pohval in pritožb ne dosežejo zelenega, se lahko pritožijo vodstvu, končno pa se lahko pritožijo še na svet zavoda. Za pridobitev verodostojnih informacij glede potreb, pričakovanj in zadovoljstva uporabnikov naj MKČI izvaja anketiranje uporabnikov. Za krajše ankete naj se uporabi Facebook.

Podmerilo 4.3. Upravljanje financ

MKČI pridobiva finančna sredstva za delovanje od občin ustanoviteljic, plačil uporabnikov za storitve javne službe, s prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov pod pogoji, določenimi v odloku o ustanovitvi. Sredstva za izvajanje dejavnosti javne službe pokrivajo stroške plač, materiala in storitev, nakupa knjižničnega gradiva, nakupa in vzdrževanja

prostorov in opreme. Za podporo usklajenemu razvoju knjižnične dejavnosti prispeva finančna sredstva tudi država – Ministrstvo za kulturo.

FGI od mednarodne kinematografske mreže Europa Cinemas pridobiva nepovratna evropska sredstva. Sredstva pridobiva tudi na trgu (oddaja dvorane v uporabo za gostujoče gledališke predstave, koncerte in preostale prireditve). Samoocenjevalna skupina predlaga, da se prične s tržno dejavnostjo ukvarjati tudi knjižnica (oddaja prostih prostorov v uporabo, prodaja promocijskega materiala, vodeni ogledi enot, ure pravljic v gosteh). Ob večjih investicijah naj se MKČI prijavi na razpise Ministrstva za kulturo in Javne agencije za knjigo.

Pri pripravi finančnih načrtov se upošteva veljavno zakonodajo ter navodila občin. Sestavni deli finančnega načrta so načrt nabave opreme in investicijskega vzdrževanja, kadrovski načrt ter letni program dela. Za lažje in boljše načrtovanje stroškov naj se predhodno pripravi podrobnejši načrt dela. Glede večjih finančnih odločitev naj se pripravi analizo tveganj in priložnosti.

Poraba proračunskih sredstev je pregledna, namenska, zakonita, gospodarna in učinkovita. Zakonitost porabe proračunskih sredstev ugotavlja notranja revizija vsaka tri leta. Samoocenjevalna skupina pri vodstvu opaža pomanjkanje managerskih znanj, zato mu svetuje, da se v prihodnje udeleži izobraževanj na področju managementa, finančnega poslovanja, kadrovanja in trženja.

Interni finančni nadzor je urejen z elektronsko likvidacijo računov v poslovnem ERP (ang. Enterprise resource planning) informacijskem sistemu iCenter. V sistemu se račun preda v podpis odgovorni osebi. Revizijska sled zagotavlja pregled in sledljivost. V vsakem trenutku je mogoče določiti, kje se račun nahaja. Finančne odgovornosti so določene in decentralizirane preko pooblastil za potrditev in plačilo računov. Za nemoten potek dela v času rednega letnega dopusta ter v primeru daljše nepredvidene odsotnosti naj se poskrbi za ureditev nadomeščanja računovodje.

Podmerilo 4.4. Upravljanje informacij in znanja

Na področju knjižnične dejavnosti ima strokovni kader opravljen bibliotekarski izpit, ki je pogoj za opravljanje dela. Zaposleni se redno udeležujejo v podmerilu 3.2 omenjenih seminarjev in posvetovanj, prav tako pa jim je omogočen dostop do zakonodaje (Uradni list RS, portal IUS-INFO) in strokovne literature (revija Knjižnica, Knjižničarske novice, revija IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance).

Znotraj MKČI se znanje in informacije širijo preko elektronske pošte in kolegijev. S posodobitvijo intraneta bi MKČI dosegla večjo izmenjavo informacij, dostop do urnikov, splošnih obvestil, novic, poročil z usposabljanj in do zapisnikov kolegijev ter sej sveta zavoda. Zaposleni naj po koncu usposabljanj/srečanj/izobraževanj pripravijo poročilo in ga delijo s preostalimi zaposlenimi. Izmenjava strokovnega znanja bi lahko potekala tudi z

izmenjavo zaposlenih med slovenskimi in tujimi splošnimi knjižnicami. Koordinator in organizator kulturnega programa filmske dejavnosti je pripravil vodič za uporabo stavbe in opreme v obliki fotostripa, ki je na voljo vsem zaposlenim in tistemu, ki ga nadomešča v primeru njegove odsotnosti. V primeru upokožitev, porodniških dopustov ali ob prenehanju delovnega razmerja bi moral vsak zaposleni pripraviti seznam opravil, ki so potrebna pri nasledstvu in prenosu znanja na naslednika – »check lista«.

Vodstvo naj pripravi model kompetenc – katalog znanja zaposlenih (formalna in neformalna znanja, veščine, sposobnosti) ter letni načrt izobraževanja, da bo vsak od zaposlenih vedel, koliko izobraževanj letno mu pripada. Na ta način bo vodstvo imelo tudi vzpostavljen sistem za spremljanje izobraževalnih potreb zaposlenih.

Udeležene strani pridobivajo informacije preko spletne strani, Facebooka, radia Primorski val, COBISS obveščanja, plakatov, letakov, vabil, programov, časopisov, glasil, biltena. Vodstvo naj predpiše oblike objavljanja in označevanja MKČI v prostorih, na stavbah in v medijih. Predpiše naj se sistem potrjevanja vsebin pred njihovo objavo in opredeli ravnanje v primeru sovražnega govora na družbenih omrežjih. Pripravi naj se protokol ravnanja in obveščanja ter načina odzivanja v primerih, ko so kršene ali ogrožene medsebojne pravice, dolžnosti, enakopravnost, človekovo dostojanstvo ali pravice.

Podmerilo 4.5. Upravljanje tehnologije

Upravljanje tehnologije je v sklopu četrtega merila prejelo najmanj točk (39). Samoocenjevalna skupina zaznava, da je tehnologija, s katero MKČI trenutno upravlja, na nekaterih področjih zastarela, kar zaposlenim onemogoča kakovostnejše izvajanje storitev. V nadaljevanju je podanih več predlogov možnega izboljšanja tehnologij, kateri bi MKČI na celotnem področju delovanja v prihodnje omogočili boljše delovanje ter zagotavljanje storitev za njene uporabnike.

Računalniške delovne postaje so na voljo za uporabo kataloga knjižnice, nacionalnega vzajemnega kataloga ter informacijskih virov, dostopnih preko računalniških omrežij. V knjižničnih prostorih je uporabnikom na voljo brezžično omrežje. Informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT oprema) naj se prilagodi do te mere, da bo omogočala hitrejšo izvedbo storitev – izboljšanje zagotavljanja storitev za uporabnike. Izvede naj se nakup sodobnih tehnologij, kot so tablični računalniki in bralniki. V vseh enotah naj se omogoči plačevanje z bančnimi karticami. Za dogodke v FGI naj se omogoči prodajo vstopnic preko Eventim prodajnih mest.

Izrabljena računalniška oprema je ustrezno predana v uničenje. Nedotrjane in amortizirane opreme MKČI ne uniči, ampak jo razporedi tja, kjer je še ustrezna za uporabo. IKT opremo uporabljajo vsi zaposleni razen tehničnega kadra (čistilk). MKČI naj poskrbi, da bodo vsi računalniki zaščiteni z gesli. Programska oprema je redno vzdrževana in posodobljena, za kar skrbijo pogodbenimi partnerji (SAOP računalništvo, d. o. o., IZUM, Programski atelje A&Z, d. o. o.). Za periodično arhiviranje podatkov je

poskrbljeno. Računovodski podatki se arhivirajo pri e-arhivu Pošte Slovenije ter SAOP, d. o. o.. MKČI so vsi paketi prejetih in izdanih računov na voljo dva meseca pri Upravi RS za javna plačila (spletna aplikacija UJPnet). Strokovni delavci naj iščejo programske izboljšave v COBISS-u in te predlagajo IZUM-u. Vodstvo naj tiste zaposlene, ki ne obvladajo programov Microsoft Office (Outlook, Word, Excel, PowerPoint) usmeri na ustrezna usposabljanja. Prav tako bi bilo treba stremeti k izpopolnjevanju znanja strokovnih delavcev na področju elektronskih storitev (Biblos, elektronski viri). Vodstvo naj v načrt potrebnih kadrovskih virov vključi delovno mesto računalničarja, saj se bo edini zaposleni knjižničar, ki celostno obvlada delovanje računalniške in programske opreme ter mrež kmalu upokojil.

Vodstvo naj se zavzema za opremo knjižničnega gradiva s tehnologijo radiofrekvenčne identifikacije RFID. Knjižnica bo lahko gradivo, opremljeno z RFID nalepko, identificirala, zaščitila in sledila. Za to bo morala knjižnice opremiti z ustreznimi čitalniki, senzorskimi vrati za zaščito ter strojno in programsko opremo, ki bo omogočala povezavo z informacijskim sistemom.

Vodstvo naj se aktivneje zavzema za digitizacijo Filmskega gledališča Idrija – posodobitev infrastrukture kinodvorane, ki zajema nakup in namestitev digitalnega projektorja, strežnika in opreme za zvok, ki ustreza mednarodnemu DCI standardu (ang. Digital Cinema Initiatives). Cenejša in lažja distribucija bi koordinatorju in organizatorju kulturnega programa olajšala delo ter omogočila večjo prilagodljivost pri oblikovanju programa. Prav tako bi bile omogočene 3D projekcije ter predvajanje alternativnih vsebin, kot so prenosi koncertov, oper in športnih dogodkov.

Podmerilo 4.6. Upravljanje prostorov in opreme

Lokacije vseh enot so najdljive v spletnih aplikacijah, ki prikazujejo prostorske podatke. Vse enote se nahajajo v centru mest/vasi. Urediti je treba, da bodo oznake na stavbah in po mestu/vaseh enotne – usmeritvene table – ustrezne signalizacije, ki vodijo do stavb. Stavbe naj bodo označene in vidne z ulic. Enote v Idriji, Spodnji Idriji ter Cerknem so dostopne s sredstvi javnega prevoza. Za invalide, slabovidne, starejše osebe ter mamice je treba urediti dostop do stavb in prostorov (parkirišče, klančina, dvigalo, sanitarije, previjalnica).

Prostori za upravne naloge, strokovno delo, ki ni neposredno povezano z delom z uporabniki, čajna kuhinja (prostor za odmor) in toaletni prostori so ustrezni in zagotovljeni. Na podlagi Izjave o varnosti z oceno tveganja so enote ustrezno opremljene za delo zaposlenih (delovne mize, stoli, omare, računalniška oprema, vozički za knjige, elementi za odlaganje knjižničnega gradiva, knjižni oporniki, varovalni sistem). Pri razporeditvi in ureditvi prostorov so upoštevani vidiki vidnosti, hrupa in povezanosti. Pisarne upravnih prostorov so klimatizirane in ustrezno centralizirane – obdelava in nabava gradiva, računovodstvo, vodstvo. Urejeno je protivlomno in požarno varovanje stavbe Magazina ter Filmskega gledališča Idrija. Uredi naj se protipožarno in protivlomno varovanje preostalih

enot. Prostori računovodstva, vodstva, skladišča/arhiva imajo ustrezno protipožarno opremo. Knjižnični prostori vključujejo ustrezna stojala za gradivo, pohištvo in opremo za uporabo gradiva ter delovna mesta za knjižnično osebje. Z dodatnimi oznakami gradiva ali prostorov se pomaga uporabnikom, da se lažje orientirajo v prostoru in izbirajo gradivo. Za še lažjo orientacijo uporabnikov v prostoru naj se pripravi floris knjižnic z razporeditvijo gradiva. Namesti naj se opozorila, ki bodo uporabnike spodbujala k varčevanju (ugašanje luči, skrbno ravnanje z vodo, zapiranje vrat). Samoocenjevala skupina priporoča ureditev klimatizacije knjižničnih prostorov (izposoja, čitalnica) v vseh enotah razen črnovrški. V črnovrški enoti je prostorski problem (postavitev knjižničnega gradiva), ki naj se v sodelovanju z Občino Idrija čimprej reši.

Zagotovi naj se opremo, ki bo omogočala vračanje knjižničnega gradiva izven časa odprtosti – nabiralnik za gradivo. Za izvedbo dogodkov ima MKČI ustrezno opremo (ozvočenje, projektor, stoli), katero za izvedbo prireditelj tudi izposoja lokalni skupnosti. Nedotrajane in amortizirane opreme MKČI ne uniči, ampak jo ustrezno razporedi tja, kjer je še ustrezna za uporabo. Odpadne tonerje in izrabljeno računalniško opremo MKČI izroči pogodbenemu izvajalcu za njihovo varno uničenje.

Vodstvo naj se pri Občini Idrija zavzema za izposajo njihovega službenega vozila, kar bi knjižnici omogočilo prevoz gradiva do ranljivih skupin oseb in oskrbo Bajtabukev (knjižne hiške, ki od pomladi do jeseni stojijo na štirinajstih lokacijah v občini Idrija). Vodstvo naj se v prihodnje pri občinah ustanoviteljicah zavzema za uresničitev naslednjih večjih investicij: sanacijo strehe in sten upravnih prostorov (preprečitev in sanacija zamakanja), menjavo vhodnih vrat upravnih prostorov (ogrevanje, varnost), sanacijo fasade in sten Magazina ter fasade in strehe FGI ter sanacijo poškodovanega stekla na objektu knjižnice v Cerknem.

5.6 Prikaz rezultatov po merilu 5 – Procesi

V MKČI potekajo procesi, ki pretvarjajo inpute v outpute ter pri tem neposredno vplivajo na družbo. MKČI je pri merilu procesi dosegla največ točk (52). Samoocenjevalna skupina meni, da se MKČI zaveda tega, da lahko le s kakovostnim izvajanjem procesov neposredno vpliva na uresničevanje javnega interesa in zadovoljevanje javnih potreb, zato največ energije posledično usmerja na to področje.

Podmerilo 5.1. Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in inoviranje procesov, ki vključuje zainteresirane strani

Procesi, ki se izvajajo za ciljne skupine, so zapisani v Letnem načrtu nakupa knjižničnega gradiva. Javna naročila se izvajajo v skladu z Zakonom o javnih naročilih. Lastniki procesov so prepoznani s sklepi vodstva in Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Zaposleni se v snovanje in izboljšavo procesov vključujejo.

Zaposleni skrbijo za urejenost arhiva (knjižnično ter dokumentarno gradivo). Dokumentarno gradivo se predaja v hrambo Zgodovinskemu arhivu Slovenije.

Samoocenjevalna skupina svetuje, da se prične v procese aktivno vključevati dijake, študente in pedagoške delavce – razbremenitev zaposlenih, obogatitev lastne ponudbe in ponudba opravljanja prakse. MKČI naj stalno primerja izvedbo procesov s preostalimi splošnimi knjižnicami – izmenjava dobrih praks. MKČI naj v prihodnje stremi k poenostavitvi procesa medknjižnične izposoje – uvedba elektronskega naročanja medknjižničnega gradiva. Spremlja naj se izvajanje vseh elektronskih storitev (Biblos, elektronski viri). Na področju ponudbe in izvajanja elektronskih storitev naj se zagotovi usposabljanje zaposlenih, saj je na tem področju zaznано pomanjkanje znanja.

Podmerilo 5.2. Razvijanje in zagotavljanje izdelkov in storitev, usmerjenih v uporabnike

Informacije so uporabnikom dostopne neposredno preko zaposlenih in posredno preko spleta, tiskanih medijev in radia Primorski val. Za zvišanje prepoznavnosti dejavnosti MKČI naj se izdela predstavitvena brošura. Opredeli naj se način predstavljanja dejavnosti MKČI za ranljive skupine oseb. Spletno stran naj se prilagodi za slabovidne, prav tako pa naj se za tovrstne uporabnike izvede nakup gradiva z Braillovo pisavo in tipne slikanice. MKČI v programu Varna točka – posebno označen javni prostor, v katerega se lahko zatečejo otroci in mladostniki v stiski – sodeluje z UNICEF-om.

Mnogo turistov zahaja po turistične informacije v stavbi Magazina ter Filmskega gledališča Idrija, zato naj se MKČI poveže s TIC-om in v prostorih pripravi turističen kotiček z ustreznimi lokalnimi turističnimi publikacijami. Za TIC naj se prav tako pripravi predstavitvene letake, kjer bo zapisano, katere storitve (fotokopiranje, tiskanje, internet/brezžično omrežje, ogled filmskih projekcij in razstav) lahko v njihovih enotah turisti koristijo v času obiska mesta/vasi.

Programi, ki so namenjeni ciljnim skupinam, so zapisani v Letnem načrtu nakupa knjižničnega gradiva. Pri nakupu gradiva, izboru filmskega in razstavnega programa se upoštevajo želje in priporočila uporabnikov storitev – MKČI prisluhne zainteresirani javnosti. Če uporabniki s storitvami knjižnice niso zadovoljni ali želijo poslovanje knjižnice pohvaliti, jim je v ta namen pri izposojevalnem pultu na voljo knjiga pohval in pritožb. Če s pritožbo v knjigo pohval in pritožb ne dosežejo zelenega, se lahko pritožijo vodstvu, končno pa se lahko pritožijo še na svet zavoda. Uporabnike naj se spodbuja k izražanju želja, pohval in pritožb tudi preko Facebook strani. MKČI naj med uporabniki črnovrške enote izvede anketo glede ustreznega časa odprtosti in poskrbi za ustrezno prilagoditev urnika. Šoloobvezna mladina za potrebe šolskih obveznosti ne koristi elektronskih storitev (oddaljen dostop do strokovnih člankov), ki so jim na voljo v MKČI, zato naj se mlade opozarja na možnost njihove uporabe.

MKČI pri izvedbi raznih dejavnosti sodeluje: z varovanci domov upokojencev (literarni dogodki, bralne urice), s tečajniki slovenskega jezika (v okviru izobraževalnega programa Začetna integracija priseljencev), s šolarji in otroki (ure pravljic, projekt Rastem s knjigo, projekt Bralnice pod slamnikom, bibliopedagoške ure, filmska vzgoja, bralna kultura, bralne urice).

Za izvedbo raznih dogodkov naj se za nemoten potek dela ter v izogib težavam zapiše protokol ravnanja. Pri izvedbi dogodkov naj bo za naloge zadolžena ekipa zaposlenih in ne samo posameznik.

Podmerilo 5.3. Usklajevanje procesov v MKČI in z drugimi relevantnimi organizacijami

MKČI se vsako leto pridružuje festivalu Brati gore, katerega cilj je promocija moderne alpske literature, jezikov in kulture. V sodelovanju s Planinskim društvom Idrija se za otroke pripravi pravljíčno uro ter izvede brezplačno projekcijo goriškega filma. Že nekaj let poteka sodelovanje z MIŠ založbo pri izvedbi projekta za mlade, t. i. mladinski literarni festival Bralnice pod slamnikom, ki promovira branje. V sodelovanju z Lions Klubom Idrija se knjižnica pridružuje vsakoletni vseslovenski akciji zbiranja rabljenih očal ter dobrodelni razstavi likovnih del. Z domovi upokojencev že vrsto let poteka sodelovanje v okviru projekta Primorci beremo, literarnih druženj ter bralnih uric. Vzpostavljena so še sodelovanja z raznimi lokalnimi društvi, zvezami in zavodi: Filatelistično društvo Idrija (razstave), Literarno društvo RIS (predstavitev zbornika Zaris v čas), Likovno društvo Cinober Idrija (razstave), Zveza prijateljev mladine Idrija (filmske projekcije, izposoja počitniškega branja v času letovanja). V okviru izvedbe ur pravljíc, bibliopedagoških ur, projektov (Rastem s knjigo, Bralnice pod Slamnikom) ter filmske vzgoje potekajo redna sodelovanja z osnovnimi in srednjimi šolami, vrtci ter Varstveno-delovnim centrom.

Knjižnica sodeluje v programu Začetna integracija priseljencev – izobraževalni program, namenjen učenju slovenščine za priseljence. Tečajnikom se na srečanjih predstavi delovanje MKČI in omogoči brezplačen vpis v knjižnico. Zasnovala so se redna mesečna knjižnična srečanja s skupino udeleženk tečaja. Samoocenjevalna skupina predlaga, da naj MKČI k sodelovanju povabi lokalna podjetja (Konzern Kolektor, Eta, d. o. o., korporacija Hidria), ki zaposlujejo tudi tujo delovno silo, da se vzajemno zagotovi ustrezno literaturo za učenje slovenskega jezika.

V okviru Združenja osrednjih knjižnic Goriškega območja poteka brezplačna medknjižnična izposoja za člane knjižnic občin Ajdovščina, Idrija, Nova Gorica in Tolmin. Pobratenje z eno izmed knjižnic v tujini bi omogočilo izmenjavo znanja med zaposlenimi. MKČI naj se poveže z Evropsko prostovoljsko službo za pridobitev prostovoljcev iz tujine – povezovanje z nevladnim sektorjem. Na področju galerijske dejavnosti je v občini Idrija ustanovljena platforma Galetrias, ki povezuje in promovira tri mestne galerije. FGI pri izvedbi Počitniškega kina na prostem sodeluje z raznimi lokalnimi mladinskimi

organizacijami (Mladinski center Idrija, Klub Idrijskih študentov, Kulturno in umetniško društvo Sloga). V okviru ciklusa filmov, ki so povezani z jazz glasbo, FGI sodeluje z Jazz Cerčno. FGI z aktivnim izvajanjem svoje dejavnosti v okviru sodelovanja z Art kino mrežo Slovenije ter mednarodno kinematografsko mrežo Europa Cinemas veča svoj ugled. Samoocenjevalna skupina svetuje, naj se razmisli o včlanitvi FGI v Združenje kulturnih domov in ustanov Slovenije (KUDUS), ki bi mu omogočila medsebojno sodelovanje, uveljavljanje in izmenjavo dobrih praks.

5.7 Prikaz rezultatov po merilu 6 – Rezultati – uporabniki

Samoocenjevalna skupina je v okviru šestega merila obravnavala rezultate merjenja zadovoljstva uporabnikov ter kazalnike meritev, usmerjenih k uporabnikom.

Podmerilo 6.1. Merjenje zaznavanja

Povratne informacije (v obliki mnenj, pohval, pritožb in predlogov) se od uporabnikov pridobivajo na raznih dogodkih, neposredno na izposoji, preko elektronske pošte, Facebooka, pisem in telefonskih pogovorov. MKČI ustno pridobljenih povratnih informacij ne beleži, tako da samoocenjevalna skupina ni mogla izvesti meritev na tem področju. Nekateri podatki so torej na voljo, treba jih je pričeti meriti in nato spremljati rezultate izvedenih meritev. Zaposleni morajo ozavestiti redno spremljanje zadovoljstva uporabnikov. Svetuje se pripravo tabel, ki bodo omogočale sprotno beleženje ustno pridobljenih pohval, pritožb, predlogov ipd. Anketa o zadovoljstvu uporabnikov, izdelana na podlagi SERVQUAL vprašalnika, bi omogočila, da MKČI pridobi podatke, ki so potrebni za izvedbo potrebnih meritev. Primeri meril kakovosti za knjižnične storitve so: aktualnost, natančnost in ustreznost, zanesljivost, popolnost, hitrost in prilagodljivost. Skladnost s temi merili je osrednja naloga knjižničnega upravljanja.

Podmerilo 6.2. Merjenje delovanja

Čas odprtosti knjižnic je leta 2017 znašal 4.888 ur. Samoocenjevalna skupina priporoča izvedbo analize odprtosti enot – vsaka enota naj bo odprta v času, ki najbolj ustreza največjemu številu prebivalcev. V letu 2017 je bilo organiziranih 180 raznovrstnih dogodkov. Število ur pravljic in organiziranih obiskov ter udeležba na njih je bila na ravni preteklih let. Več pa je bilo drugih prireditev (predavanja, predstavitve), višja je bila tudi udeležba na njih. Prav tako je bilo več razstav v Galeriji Magazin. V letu 2017 je bilo zabeleženih 27.336 dostopov do spletne strani – pozitiven trend. Glede na to, da Facebook omogoča izvedbo raznih analiz, naj se v prihodnje opravlja tudi analiza dostopnosti Facebook strani in objav ter analizo časa odzivnosti na Facebooku. Pozitiven trend se kaže tudi pri izposoji elektronskih knjig (preko sistema in platforme Biblos), ki od leta 2013 narašča. Število medknjižnično izposojenega gradiva se je v letu 2017 gibalo v povprečju preteklih let. MKČI v letu 2017 ne beleži zapisa v knjigo pohval in pritožb. Redno naj se izvaja analiza pohval in pritožb ter meritve predlogov – štev. prejetih in štev. uresničenih.

MKČI zaznava trend upadanja števila aktivnih in novih članov ter trend upadanja uporabnikov interneta v knjižnici. Stremi naj se k povečanju števila novih članov preko skupne promocijske akcije Združenja splošnih knjižnic ob Dnevu slovenskih splošnih knjižnic – ponudba brezplačnega vpisa za nove člane.

FGI je v letu 2017 prejel 7 filmskih predlogov od uporabnikov. Predlogi niso bili uresničeni, saj trenutna oprema za projiciranje filmskih kopij omogoča prikazovanje le iz Blu-ray diskov, za katere pa je distribucija filmov dokaj okrnjena. Večina distributerjev omogoča vsebine predvsem v DCP (ang. Digital Cinema Package) formatu, ki je ta čas najvišji standard za predvajanje filmov v digitalnem zapisu, kar pa trenutna oprema FGI ne omogoča.

5.8 Prikaz rezultatov po merilu 7 – Rezultati – zaposleni

Pri sedmem merilu je samoocenevalna skupina obravnavala rezultate merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih ter kazalnike rezultatov glede zaposlenih.

Podmerilo 7.1. Merjenje zaznavanja

Zaposleni izražajo mnenja, pohvale in pritožbe na letnih razgovorih ter na neformalnih sestankih pri vodstvu. Podatki se zaenkrat le zbirajo, a se z njimi ničesar ne počne. Vodstvu se zato predlaga, da prične izvajati meritve, da bo pri prihodnjih samoocenah mogoče podati rezultate v zvezi z merjenjem zaznavanja zaposlenih, saj pri tokratnem samoocenevanju skupina ni mogla izvesti meritev. Za pridobitev informacij o zadovoljstvu zaposlenih ter o organizacijski klimi naj vodstvo v prihodnje izvede ankete med zaposlenimi. Za zvišanje motivacije, občutka pripadnosti in poznavanja dela zaposlenih pa naj vodstvo poveča število neformalnega druženja ter obhodov po enotah MKČI.

Podmerilo 7.2. Merjenje delovanja

Zaposleni so za leto 2017 prejeli naslednje letne ocene delovne uspešnosti: 7 odstotkov zaposlenih je prejelo oceno dobro, 29 odstotkov zaposlenih je prejelo oceno prav dobro, 57 odstotkov zaposlenih je prejelo oceno odlično, 7 odstotkov zaposlenih pa je bilo neocenjenih. Vodstvo posameznikov in timov ne nagrajuje, zato se mu predlaga, da prične neformalno nagrajevati uspešne posameznike in time. Vodstvo naj prav tako prične z merjenjem števila pritožb in pohval na zaposlenega. Vodstvo beleži štev. dni izobraževanj, ur usposabljanj in mentorstva, a na tem področju ne izvaja meritev, zato samoocenevalna skupina ni mogla podati rezultatov meritev – vodstvo naj v prihodnje izvaja omenjene meritve. Prisotnost in odsotnost zaposlenih se evidentira poslovnem ERP informacijskem sistemu iCenter – registracija časa. Bolniške odsotnosti so zaznane v manjši meri, neopravičenih izostankov ni. Eno izmed meril zadovoljstva zaposlenih je tudi stopnja fluktuacije zaposlenih – MKČI ne beleži odpovedi iz delovnega razmerja. V letu 2017 je

vodstvo MKČI prejelo pisno pritožbo zaposlenega glede sistemizacije njegovega delovnega mesta. Vodstvo je začetek leta 2018 predlagalo presistemizacijo delovnega mesta na svet zavoda in občini ustanoviteljici, ki so predlogu ugodili. IKT opremo pri svojem delu uporablja 85 odstotkov zaposlenih.

5.9 Prikaz rezultatov po merilu 8 – Rezultati – družbena odgovornost

Samoocenjevalna skupina je v sklopu osmega merila obravnavala rezultate merjenja družbenega delovanja, kakor ga dojemajo udeležene strani, ter kazalnike družbenega delovanja, ki jih je uvedla MKČI.

Podmerilo 8.1. Merjenje zaznavanja

Samoocenjevalna skupina je v sklopu tega podmerila lahko le navedla dejstva, ki se jih MKČI zaveda na področju zaznavanja družbene odgovornosti. Ta dejstva niso rezultat meritev zaznavanja skupnosti glede družbene odgovornosti MKČI, zato skupina za samoocenjevanje tudi ni mogla podati bistvene ocene podmerila.

Pri naravi dela ne prihaja do povzročanja nevarnosti za okolje. Skrbi se za ločeno odlaganje odpadkov, saj pogodbeni partner enkrat letno poskrbi za ekološko odstranitev tonerjev in izrabljene računalniške opreme. Osnovna šola Idrija vsako pomlad v okviru akcije zbiranja starega papirja od MKČI prevzame star papir. MKČI je odprta za vse, ki si želijo predstaviti svoje dosežke. V letu 2017 je MKČI sodelovala pri izvedbi dobrodelnih dogodkov. V FGI sta bila izpeljana dobrodelna dogodka, od katerih so šla zbrana sredstva v dobrodelne namene. Knjižnica v Idriji se je pridružila akciji zbiranja starih igrač za otroke s posebnimi potrebami ter vseslovenski akciji zbiranja rabljenih očal. Galerija Magazin se je Lions Klubu pridružila pri sooblikovanju dobrodelne razstave likovnih del. MKČI sodeluje v programu Začetna integracija priseljencev. FGI je član Art kino mreže Slovenije ter mednarodne kinematografske mreže Europa Cinemas – statusni simbol.

MKČI je ena redkih slovenskih splošnih knjižnic, ki uporabnikom ne zaračunava letne članarine. Samoocenjevalna skupina ocenjuje, da MKČI potrebuje izvedbo raziskave javnega mnenja, ki bo podala verodostojne rezultate glede meritev zaznavanj okolice o delovanju MKČI. Treba je povečati ozaveščenost javnosti o pomembnosti MKČI. Navezati je treba stike s predstavniki medijev, da se bodo aktivneje udeleževali dogodkov ter da bodo dejstva v novicah jasna in točna (kraj dogodka, izvajalec, organizator).

Podmerilo 8.2. Merjenje delovanja

Število ur pravljič (25) in organiziranih obiskov (76) ter udeležba (270 otrok na urah pravljič, 1.734 otrok na organiziranih obiskih) na teh je bila v letu 2017 na ravni preteklih let. Več pa je bilo predavanj/predstavitev (31) ter razstav (46), višja je bila tudi udeležba na njih (989).

V letu 2017 sta se zaposleni udeležili dveh krvodajalskih akcij. V letu 2017 je bilo izvedenih 6 ur usposabljanja s področja varnosti in zdravja pri delu. MKČI naj se zavzema za družbeno odgovorna partnerstva. MKČI se je pridružila politični stranki pri akciji zbiranja starih igrač za otroke s posebnimi potrebami. Lions Klubu Idrija pa se je knjižnica pridružila pri vsakoletni vseslovenski akciji zbiranja rabljenih očal. Pod njihovim okriljem je bila postavljena tudi dobrodelna razstava likovnih del z natečaja Plakat miru, na katerem so sodelovali učenci osnovnih šol ter njihovi mentorji. Zbrana sredstva so bila namenjena sodelujočim šolam.

V letu 2017 je bilo v FGI 129 filmskih projekcij. FGI je leta 2017 izpeljalo dobrodelna dogodka: dobrodelni koncert Klape Galeb, Klape Capris in Briškega noneta ter projekcijo filma Družina. V organizacijo koncerta so bili vključeni samostojni podjetniki, ki so s finančnimi in/ali materialnimi sredstvi omogočili izvedbo dogodka in/ali darovali sredstva. Zbrana sredstva so bila namenjena Zvezi prijateljev mladine Idrija za poletno letovanje otrok iz socialno ogroženih družin. Zbrana sredstva filmske projekcije so bila namenjena družini Rajk, ki v filmu Družina igra glavno vlogo.

V prihodnje naj MKČI izvaja analizo energetske učinkovitosti preko spletne aplikacije sistema ciljnega spremljanja rabe energije (CSRE), ki ga upravlja agencija Golea. Za knjižnične enote v občini Idrija se trenutno preko navedene spletne aplikacije mesečno poroča o električni energiji (poraba), komunalnih storitvah (poraba vode, odlaganje odpadkov) ter ogrevanju (strošek) – MKČI naj prične spremljati porabo elektrike/vode/kurjave.

5.10 Prikaz rezultatov po merilu 9 – Ključni rezultati delovanja

V okviru zadnjega merila je samoocenjevalna skupina obravnavala vse tiste rezultate, ki jih je MKČI opredelila kot bistvene za kratkoročni in dolgoročni uspeh.

Podmerilo 9.1. Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje

Število ur pravljič (25) in organiziranih obiskov (76) ter udeležba (270 otrok na urah pravljič, 1.734 otrok na organiziranih obiskih) na teh je bila v letu 2017 na ravni preteklih let. Več pa je bilo predavanj/predstavitev (31) ter razstav (46), višja je bila tudi udeležba na njih (989). MKČI naj v prihodnje izdela analizo trendov delovanja. Pripravi naj se letni načrt dogodkov, na podlagi katerega bo nato omogočeno merjenje uspešnosti zastavljenih ciljev. Število izposojenega gradiva na dom je bilo v letu 2017 manjše kot v letu 2016, povečalo pa se je število izposojenih elektronskih knjig. Število medknjižnično izposojenega gradiva je ostalo približno na enaki ravni. Pri projektu Primorci beremo je bilo v vseh enotah MKČI 154 sodelujočih (kar je 19 več kot leta 2016), s čimer se je MKČI na prvem mestu izenačila z Lavričevo knjižnico Ajdovščina. Po številu vseh prebranih knjig (1.349 knjig, kar je 232 več kot leta 2016) je MKČI dosegla prvo mesto med devetimi primorskimi knjižnicami. Navedene številke dokazujejo izjemno uspešnost

projekta tako na skupni ravni sodelujočih knjižnic kot na ravni MKČI. V Primorski spletni biografski leksikon Primorci.si je knjižnica v letu 2017 prispevala kar 27 zapisov (4 več kot leta 2016) o pomembnih osebnostih z idrijsko-cerkljanskega območja, ki so ustvarjale in delovale oziroma so še aktivne na različnih področjih.

Notranja revizija ni ugotovila bistvenih kršitev poslovanja. Glede na to, da v letu 2017 ni bilo zaznanih pritožb v knjigo pohval in pritožb, je stopnja kakovosti storitev visoka. MKČI naj stremi k uresničevanju strateških ciljev, saj sta bila od devetnajstih zastavljenih strateških ciljev od leta 2015 uresničena le dva.

Podmerilo 9.2. Notranji rezultati: stopnja učinkovitosti

Notranja revizija pri zadnjem pregledu v letu 2016 ni ugotovila bistvenih kršitev. Proračunski cilji so bili glede na finančni načrt v letu 2017 doseženi. Standardov in meril za oceno gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja ne opredeljuje oz. predpisuje pristojno ministrstvo niti župan, zato skupina za samoocenjevanje ni mogla podati verodostojne ocene. MKČI naj stremi k merjenju stroškovne učinkovitosti ter k znižanju stroškov pri nabavi materiala za čiščenje – iskanje ugodnejšega in družbeno odgovornega dobavitelja.

SKLEP

Konkurenčno okolje od organizacij javnega sektorja zahteva, da stalno izboljšujejo kakovost. To pa ne velja samo za njihove storitve, ampak tudi za procese in upravljanje. Pogosto ni dovolj, da se stremi izključno k zadovoljitvi potreb uporabnikov, ampak je treba zadovoljitev potreb presegati. To zahteva odličnost javnih organizacij. Eno od orodij, ki organizacijam pomaga na poti k izboljšanju, višji kakovosti, zadovoljstvu strank, krepitvi kulture celotne organizacije ter doseganju odličnosti, je model CAF. Samo uvajanje modela ni jamstvo za najvišjo kakovost, ampak je eden izmed korakov v pravo smer.

Glavni namen modela CAF je v samoocenjevanju organizacije, da bi ta dosegla stalno izboljšanje kakovosti. Pomaga ji pri prepoznavanju prednosti in možnosti za izboljšanje ter spodbuja k ukrepanju. Omogoča neodvisen pogled na organizacijo in njeno delovanje.

Pot k odličnosti po modelu CAF je dolgoročen proces, ki ga morajo v organizaciji potrditi vsi – od najvišjega vodstva do zadnjega zaposlenega. Nujno je, da so vse skupine ljudi v organizaciji vključene v proces. Če k uvedbi modela CAF stremi izključno vodstvo, katero tudi prenese naloge na zaposlene – ne da bi pravilno razložilo njegove učinke – se bo soočilo z odporom zaposlenih in proces bo obsojen na propad. Odpornost na spremembe in stališča zaposlenih so glavna ovira pri izvajanju modela. Da bi model uspel, je torej potrebna podpora na samem vrhu in zavezanost na vseh ravneh. Uspešno izvajanje modela CAF zahteva temeljito razumevanje dejavnikov oz. meril uspeha. Vpeljava modela zahteva čas in obstojnost, saj je to dolgotrajen proces in ni tako enostavno spremeniti delovanja organizacije.

V nalogi so za razumevanje sistemov/modelov (standardi za kakovost, model odličnosti EFQM ter model CAF) za ocenjevanje kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti organizacij javnega sektorja predstavljeni pojmi, kot so kakovost, odličnost in celovito obvladovanje kakovosti. Glavni namen naloge je bil izdelati analizo dejanskega stanja javnega zavoda Mestna knjižnica in čitalnica Idrija na podlagi samoocenjevanja po modelu CAF, zato sta v teoretičnem delu naloge najbolj obširno predstavljena model CAF in MKČI.

Po evidencah MJU je obravnavani javni zavod prvi izmed manjših zavodov ter hkrati prva izmed knjižnic v Sloveniji, ki se je vključila v samoocenjevanje. Izkazalo se je, da je model idealen za uporabo tudi v javnem zavodu, ki se ukvarja s knjižničarsko, filmsko ter galerijsko dejavnostjo. S člani samoocenjevalne skupine smo skozi proces samoocenjevanja pregledali dejansko stanje, prepoznali prednosti, spodbudili k spremembam ter podali predloge izboljšav. Cilj ni bil doseči čim višje število točk, temveč čim bolj nepristransko ovrednotiti vsa merila ter podati prednosti in priložnosti za izboljšave na podlagi dokazov. Teza naloge, da bo delovanje MKČI mogoče izboljšati z uporabo modela CAF, se je skozi nalogo potrdila, saj smo s samoocenjevalno skupino na podlagi izdelane analize ter samoocenjevanja MKČI podali mnogo smernic, ki bodo dolgoročno omogočile izboljšavo njenega delovanja. Do novembra 2018 smo uresničili osem od osemnajstih hitrih dosežkov ter šest od šestintridesetih ukrepov, osem ukrepov pa imamo trenutno v izvajanju. Vsi že izvedeni ukrepi in hitri dosežki so vpeljali izboljšave na področju voditeljstva, zaposlenih, upravljanju z viri ter pri procesih – vsi ukrepi pa neposredno vplivajo tudi na izboljšanje kakovosti storitev za končne uporabnike. Med različnimi orodji za upravljanje, ki so na voljo, se je izkazalo, da je model CAF zelo primeren za javne zavode, saj jim predstavlja dobro osnovo za celovit pristop – temelj za uporabo dodatnih orodij za upravljanje in spodbujanje nenehnih izboljšav.

Kljub vsemu pa ne gre pozabiti, da model CAF ni hitra rešitev, ampak ga je treba izvajati postopoma v obdobju dveh do treh let. Končne povprečne ocene MKČI ni mogoče primerjalno ovrednotiti, saj je tokratno samoocenjevanje prvo, ki ga je opravila. Rezultati samoocenjevanja so glede na točkovalno lestvico izredno nizki, kar pomeni, da je v MKČI še veliko rezerv za izboljšanje delovanja. Rezultati samoocenjevanja so pokazali, da je MKČI na začetku poti k poslovni odličnosti, saj je prepoznanih mnogo področij in potrebnih ukrepov za izboljšanje. Uvedba predlaganih ukrepov za izboljšanje bo MKČI pokazala prve rezultate pri naslednji izvedbi samoocenjevanja v letu 2021. S ponavljanjem samoocenjevanja pa bo mogoča izvedba medletnih primerjav ter ugotovitev napredka oziroma nazadovanja. Z rednim izvajanjem samoocenjevanja po modelu CAF bo lahko Mestna knjižnica in čitalnica Idrija sčasoma izboljšala rezultate, saj se tako zaposleni kot vodstvo do sedaj niso zavedali oz. niso ukvarjali s področji, na katerih bi lahko izboljšali kakovost delovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adamoniene, R. & Čiutiene, R. (2013). Application of Common Assessment Framework to Evaluate Performance of Leaders in Public Sector. *Rural Development 2013*, 6(1), 13–18.
2. Ambrožič, M. (2000a). Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic: visokošolske knjižnice (I. del). *Knjižnica*, 44(3), 101–135.
3. Ambrožič, M. (2000b). Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic: visokošolske knjižnice (II. del). *Knjižnica*, 44(4), 65–98.
4. Andoljšek, Ž. (2003). Celovito obvladovanje kakovosti v javnem sektorju. *Uprava*, 1(2), 128–141.
5. Arko Košec, M. (2015). Uporaba modela CAF 2013 za večjo učinkovitost javne uprave: samoocenjevanje kot priložnost za stalne izboljšave. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 13(63), 9–12.
6. Arko Košec, M. & Kern Pipan, K. (2014, 25. september). Nova verzija modela CAF 2013 in samoocenjevanje za dvig učinkovitosti delovanja v javni upravi. *Ministrstvo za javno upravo*. Pridobljeno 27. septembra 2017 iz http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/Dnevni_slovenske_uprave_2014/Dnevni_slovenske_uprave_2014_ArkoKosec.pdf
7. Bon, M. (2012). *Slovenske splošne knjižnice za prihodnost: strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic 2013–2020*. Grosuplje: Združenje splošnih knjižnic Slovenije.
8. Cappelli, L., Guglielmetti, R., Mattia, G., Merli, R. & Renzi, M. F. (2011). Peer evaluation to develop benchmarking in the public sector. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 490–509.
9. Chim, W. (2007). The quest for excellence: one library's experience. *Library Management*, 28(6/7), 323–336.
10. Dash, N. K. & Padhi, P. (2016). LSQA Scale: A Tool for Measuring Users' Perceptions of Service Quality in Libraries. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 36(4), 181–194.
11. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 694–732). Radovljica: Didakta.
12. Hallberg, A. & Sipos-Zackrisson, K. (2010). Improvements of public library service quality: Perspective of libraries and study centres. *The TQM Journal*, 22(1), 89–100.
13. Herget, J. & Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World*, 108(11/12), 526–544.

14. International Organization for Standardization (1998). *Library performance indicators. International standard, 11620*. Genève: International Organization for Standardization.
15. Kavčič, B. & Smodej, V. (2003). *Javni sektor*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
16. Kern Pipan, K. (2004, november). Nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja preko samoocenjevanja organizacij v javnem sektorju. *Urad Republike Slovenije za meroslovje*. Pridobljeno 27. septembra 2017 iz <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/NenehnoIzboljsevanje.pdf>
17. Kern Pipan, K. (2013, november). Voditeljstvo in modeli stalnih izboljšav za dvig učinkovitosti poslovanja. *Ministrstvo za javno upravo*. Pridobljeno 2. oktobra 2017 iz http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/kernpipan.pdf
18. Kern Pipan, K. (2014). Nova verzija evropskega modela CAF 2013 za spodbujanje stalnih izboljšav v organizacijah javnega sektorja. *Kakovost*, (2), 10–12.
19. Kern Pipan, K. & Arko Košec, M. (2014, november). Izzivi in priložnosti managementa sistema kakovosti v luči nove strategije razvoja javne uprave. *Stop birokraciji*. Pridobljeno 23. septembra 2017 iz http://www.stopbirokraciji.gov.si/fileadmin/user_upload/mju/Boljsi_predpisi/Novice/ODL-3_KernPipan_Kosec_Izzivi_in_priloznosti_managementa_sistema_kakovosti_prispevek.pdf
20. Kern, K. & Leon, L. (2003). S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM do slovenske in evropske nagrade za kakovost. *Zbornik referatov S kompetentnostjo do osebnosti kakovosti* (str. 33–35). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
21. Kern Pipan, K. & Leon, L. (2011). Poslovna odličnost, organizacijska kultura in inovativnost. *Zbornik referatov 20. letne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost* (str. 65–68). Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
22. Kern Pipan, K. & Skubic, I. (2006, 25. april). Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti. *Urad Republike Slovenije za meroslovje*. Pridobljeno 25. septembra iz http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/Kern_Pipan-Skubic-otocec-2006-25-4-06.pdf
23. Kovač, P. (2002). Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common assessment framework – CAF tudi v slovensko upravo. *Zbornik referatov Konference od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi* (str. 45–59). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
24. Kovač, P. (2008). Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi. *Uprava*, 4(1), 57–80.

25. Kovač, P. & Kern Pipan, K. (2005). Celovito izboljševanje javne uprave z integracijo različnih pristopov na temelju modela EFQM. *Zbornik konference Sodobna javna uprava* (str. 34–38). Portorož: Ministrstvo za javno upravo.
26. Kovač, P. & Tomaževič, N. (2009). Quality management in selected European public administrations. *Naše gospodarstvo*, 55(1/2), 103–112.
27. Kreže, T. (2008). *Standardizacija in kakovost*. Maribor: Univerza v Mariboru.
28. Krstulović, Z. (2013). Možnosti izvajanja javne knjižnične službe na spletu. V Tratnik-Volasko, M. (ur.), *Delovanje javnih zavodov: zakonodaja kot ovira ali spodbuda?* (str. 44–45). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije.
29. Macur, M. & Radej, B. (2017). New model of quality assessment in public administration – upgrading the common assessment framework (CAF). *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 10(1), 127–151.
30. Malek, N., Škafar, B. & Vorina, A. (2009). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Zavod IRC.
31. Marolt, J. & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Mestna knjižnica in čitalnica Idrija (2017). *Letno poročilo javnega zavoda Mestna knjižnica in čitalnica Idrija za leto 2016*. Idrija: Mestna knjižnica in čitalnica Idrija.
33. Mestna knjižnica in čitalnica Idrija (2014). *Strateški načrt Mestne knjižnice in čitalnice Idrija za obdobje 2015–2020*. Idrija: Mestna knjižnica in čitalnica Idrija.
34. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
35. Nacionalni svet za knjižnično dejavnost (2005). *Standardi za splošne knjižnice*. Ljubljana: Nacionalni svet za knjižnično dejavnost.
36. Novljan, S., Kodrič-Dačić, E. & Karun, B. (2006). *Slovenske splošne knjižnice danes: stanje, problemi, razvojni trendi: gradivo za razpravo v Nacionalnem svetu za knjižnično dejavnost*. Ljubljana: NUK.
37. Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestna knjižnica in čitalnica Idrija. *Uradni list RS* št. 24/2009, 22/2015.
38. Pečar, Z. (2003). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
39. Podbrežnik, I. & Bojnec, Š. (2013). *Ugotavljanje kakovosti storitev v splošnih knjižnicah*. Koper: Fakulteta za management.
40. Popescu, C. R., Popescu, G. N. & Popescu, V. A. (2017). Assessment of the State of Implementation of Excellence Model Common Assessment Framework (CAF) 2013 by the National Institutes of Research – Development – Innovation in Romania. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 41–60.
41. Pretnar, V. & Aškerc, M. (2016, 10. november). Model CAF kot orodje za dvig kakovosti na Ministrstvu za javno upravo. *25. letna konferenca SZKO – Zbornik referatov* (str. 34–40). Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.

42. Rožič, A. (2008). Celovito obvladovanje kakovosti v knjižnicah: pot do zadovoljnih strank? *Zbornik prispevkov 3. skupnega posvetovanja specialnih in visokošolskih knjižnic* (str. 47–57). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
43. Savič, N., Kern Pipan, K. & Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
44. Tomaževič, N., Seljak, J. & Aristovnik, A. (2014). The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(12), 1336–1351.
45. Türk, D. (2011). Kako naprej? Kaj lahko naredijo slovenske organizacije same za povečanje svoje konkurenčnosti?. V J. Čuk (ur.), *Dvajset let kakovosti in odličnosti* (str. 7–10). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
46. UNESCO Manifest o splošnih knjižnicah 1994 (1995). *Knjižničarske novice*, (5)3, priloga str. 1–3.
47. Urad Republike Slovenije za meroslovje (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno 3. oktobra 2017 iz http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/Pregled_modela_EFQM_2013-zv.pdf
48. Urad Republike Slovenije za meroslovje (2017). *Analiza področja poslovne odličnosti v Republiki Sloveniji*. Pridobljeno 15. septembra 2017 iz http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Obrazci/PRSPOLiteraturaSlo/Analiza_poslovna_odlicnost_2017.pdf
49. Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G. & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges. *Benchmarking: An International Journal*, 20(6), 744–764.
50. Volčanjk, J. & Podgoršek, R. (2005). Sistem ukrepov za zagotavljanje tekočega izvajanja storitev. *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2005* (str. 23–37). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.
51. Wang, H. (2006). From “user” to “customer”: TQM in academic libraries? *Library Management*, 27(9), 606–620.
52. Zupan, M. & Černigoj Blažko, L. (2014). *Nacionalni program za kulturo: 2014–2017: pot do novega modela kulturne politike*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo.
53. Žagar, T. (2008). Knjižnica od kakovosti do odličnosti. *Zbornik prispevkov 3. skupnega posvetovanja specialnih in visokošolskih knjižnic* (str. 35–46). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
54. Žurga, G. (2002). Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi. *Zbornik referatov Konference od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi* (str. 29–44). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
55. Žurga, G. (2005). Vloga benchmarkinga in dobrih praks za organizacijsko učenje in stalno izboljševanje. *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2005* (str. 5–21). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.

56. Žurga, G. (2007). Javne storitve med kakovostjo, učinkovitostjo in javnim interesom. *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2007* (str. 47–63). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.
57. Žurga, G. (2011). *CAF EPI: Zunanja povratna informacija v skupnem ocenjevalnem okviru za organizacije v javnem sektorju CAF*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.
58. Žurga, G. (2018). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo – CAF 2013*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.

PRILOGE

Priloga 1: Prikaz enostavnega točkovanja po lestvici za dejavnike

Potek točkovanja: najprej se izbere raven, ki jo je organizacija dosegla na področju načrtovanja, izvedbe, preverjanja ali ukrepanja. Nato se dodeli točke med 0 in 100 glede na raven, ki jo je organizacija dosegla znotraj te faze.

Tabela 1: Ocena podmerila 5.2. za Mestno knjižnico in čitalnico Idrija

Faza	Lestvica za dejavnike	Točke	Ocena
	Na tem področju nismo dejavni. Ni dokazov oziroma vir ni zanesljiv	0–10	
Načrtuj	Dejavnost načrtujemo.	11–30	
Izvedi	Dejavnost izvajamo.	31–50	
Preveri	Pregledujemo, ali delamo prave stvari na pravi način.	51–70	54
Ukrepaj	Na podlagi preverjanj/pregledov prilagajamo, če je to potrebno	71–90	
PDCA	Vse, kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih. Smo v krogu nenehnih izboljšav.	91–100	

Priloga 2: Prikaz enostavnega točkovanja po lestvici za rezultate

Potek točkovanja: samoocenjevalna skupina na lestvici, ki je razdeljena na 6 ravni, za vsako raven upošteva ali trend ali izpolnitev cilja ali oboje in za podmerilo podeli od 0 do 100 točk.

Tabela 2: Ocena podmerila 8.2. za Mestno knjižnico in čitalnico Idrija

Lestvica za rezultate	Točke	Ocena
Rezultati se ne merijo in/ali podatki niso na voljo.	0–10	
Rezultati se merijo in kažejo negativne trende in/ali rezultati ne dosegajo pomembnejših ciljev.	11–30	15
Rezultati kažejo nespreminjajoče se trende in/ali izpolnjeni so nekateri pomembnejši cilji.	31–50	
Rezultati kažejo trende, ki se izboljšujejo in/ali večina pomembnejših ciljev je izpolnjena.	51–70	
Rezultati kažejo bistven napredek in/ali pomembnejši cilji so doseženi.	71–90	
Doseženi so odlični in trajni rezultati. Vsi pomembnejši cilji so doseženi. Za vse ključne rezultate so opravljene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami.	91–100	

Priloga 3: Predlog hitrih dosežkov za Mestno knjižnico in čitalnico Idrija

Tabela 3: Predlog hitrih dosežkov za Mestno knjižnico in čitalnico Idrija

Zap. št.	Področje urejanja	Merilo/podmerilo CAF	Opis hitrega dosežka
1	Načrtovanje, upravljanje, informiranje	1.1.; 2.3.	Zagotovitev širšega sporočanja poslanstva, vizije in ciljev s tem, da se jih objavi na spletni strani Mestne knjižnice in čitalnice Idrija https://www.idr.sik.si/si/ pod zavihek "O nas".
2	Informiranje, zaposleni	1.2.; 1.3.; 4.4.	Na intranet dodati vsebine: zapisniki kolegijev in sej sveta zavoda, obvestila, novice, poročila z usposabljanj. Prav tako naj se sproti ažurira spremembe urnika. S tem se zagotovi redno informiranje zaposlenih glede ključnih zadev v zvezi z delovanjem.
3	Vodstvo, zaposleni	1.3.; 7.1.; 7.2.	Vodstvo naj izkazuje zanimanje za delo po enotah: od vodij enot naj zahteva mesečna poročila o delu, da bo sproti seznanjeno o delovanju, potrebah in problemih, ki se pojavljajo v enotah. Prav tako naj vodstvo poveča število obhodov po enotah ter se tako neposredno sooči s težavami, s katerimi se srečujejo zaposleni. Pomembno je tudi, da se vodstvo udeležuje sestankov filmske dejavnosti.
4	Vodstvo, zaposleni	1.3.; 3.1.; 3.3.; 6.2.; 7.1.; 7.2.	Pohvale vodstva zaposlenim – nagrajevanje zaposlenih.
5	Vodstvo, zaposleni, upravljanje	1.3.; 7.1.; 7.2.	Za uspešno opravljanje dela je zelo pomembno, da zaposleni pridobijo povratne informacije o njihovem delu sproti in ne samo enkrat letno (letni razgovor). Povratne informacije zaposlenim omogočajo, da prilagodijo napor in strategije za doseganje cilja in nenazadnje, da si postavijo razumen in realen cilj.
6	Uporabniki, informacije, procesi	2.1.; 2.4.; 4.2.; 5.2.; 6.1.; 6.2.	Anketiranje uporabnikov preko Facebook strani – spodbujanje uporabnikov k dajanju pohval, pritožb, mnenj in predlogov.
7	Zaposleni, informacije	3.2.; 4.4.	Zaposleni naj po zaključku usposabljanj pripravijo poročilo ter ga posredujejo (delijo) s preostalim zaposlenim – širjenje znanja in informacij med zaposlenimi.

8	Partnerstva	4.1.	Izbira družbeno odgovornih partnerstev.
9	Uporabniki, informacije	4.2.; 6.2.	Postavitev knjige pohval in pritožb na vidno mesto.
10	Finance	4.3.; 8.2.; 9.2.	Medletna kontrola stroškov.
11	Partnerstva, finance	4.3.; 9.2.	Izbira ugodnejšega dobavitelja materiala za čiščenje.
12	Partnerstva, finance	4.3.	Tesnejše sodelovanje s financerji glede večjih finančnih investicij (digitizacija Filmskega gledališča Idrija, obnova fasad in streh, izgradnja dvigala).
13	Upravljanje tehnologije	4.5.	Zaščita računalnikov pred nedovoljenimi vdori z gesli.
14	Upravljanje tehnologije	4.5.	Uvedba prodaje vstopnic za dogodke v Filmskem gledališču Idrija preko Eventim platforme.
15	Uporabniki, informacije	4.6.	Eko-osveščanje uporabnikov in zaposlenih z namestitvijo opozoril in tablic o varčevanju (voda, elektrika).
16	Uporabniki, informacije	6.1.; 6.2.	Ozavestiti redno spremljanje (ne)zadovoljstva uporabnikov – priprava tabel za izposajo – sprotno beleženje pohval/pritožb/predlogov/...
17	Partnerstva, informacije	8.1.	Vodstvo naj naveže stike z lokalnimi predstavniki medijev, da se bodo ti pričeli aktivneje udeleževati prireditvev in poročati o dejavnostih Mestne knjižnice in čitalnice Idrija. Prav tako je pomembno, da objavljajo verodostojne podatke (kraj dogodka, organizator, izvajalec). S tem se bo dosegla večja ozaveščenost javnosti o pomembnosti MKČI.
18	Družbena odgovornost	8.2.	Nakup/izdelava eko-čistil – družbeno odgovorno delovanje.

Priloga 4: Akcijski načrt izboljšav Mestne knjižnice in čitalnice Idrija 2018–2020

Tabela 4: Akcijski načrt izboljšav Mestne knjižnice in čitalnice Idrija 2018–2020

Zap. št.	Področje urejanja	Merilo / podmerilo CAF	Opis ukrepa	Pričakovana korist (cilj)	Nosilec ukrepa	Sodelujoči	Povratna informacija o izvajanju ukrepa	Rok dokončne izvedbe
1	Poslanstvo, vizija in cilji	1.1.; 2.2.; 9.1.	Oblikovanje jasnega poslanstva, vizije in ciljev – k vsemu dodati filmsko in galerijsko dejavnost.	Jasno poslanstvo, vizija ter cilji za vse enote.	Vodstvo	Vsi zaposleni	30. 11. 2018	31. 12. 2018
2	Upravljanje, kazalniki	1.2.; 2.3.; 4.2.; 5.1.; 9.1.	Opredelitev merljivih ciljnih vrednosti. Razvoj kazalnikov kakovosti storitev.	Pridobitev podatkov, ki bodo omogočali izvedbo merjenja uspešnosti delovanja MKČI in analizo ključnih dejavnikov uspeha.	Vodstvo	Vsi zaposleni	31. 11. 2018	31. 12. 2018
3	Procesi, upravljanje	1.2.; 2.4.; 3.3.	Vzpostavitev sistema za zbiranje predlogov.	Zbiranje in sledenje (ne)uresničevanja inovacij.	Informatik	Vsi zaposleni	30. 11. 2019	31. 12. 2019
4	Zaposleni	1.2., 1.3.; 3.1.; 4.4.	Izdelava kataloga zaposlenih.	Pravična in jasna opredelitev delovnih nalog zaposlenih.	Vodstvo	/	30. 11. 2019	31. 12. 2019
5	Zaposleni	1.3.; 3.1.; 4.3.	Določitev nadomeščanja za vsakega zaposlenega.	Zmanjšanje tveganja v primeru odsotnosti zaposlenih.	Vodstvo	/	31. 8. 2018	31. 12. 2018
6	Partnerstva, procesi	1.4.; 5.3.; 6.2.	Partnerstvo z lokalnimi zasebnimi organizacijami.	Skupni projekti, financiranje nakupa gradiva.	Vodstvo	Bibliotekarji	31. 12. 2018	31. 12. 2019
7	Partnerstva, procesi	1.4.; 5.2.	Sodelovanje s Turistično informacijskim centrom.	Turistični kotiček, promocijski material – informiranje turistov.	Bibliotekarji	/	31. 12. 2018	31. 12. 2019

8	Partnerstva, procesi	1.4.; 4.1.; 5.1.; 5.2.; 6.2.	Sodelovanje z mladinskimi organizacijami.	Skupni projekti, pridobivanje mladih uporabnikov.	Bibliotekarji	/	31. 12. 2018	31. 12. 2019
9	Informacije, uporabniki	1.4.; 4.4.; 5.2.	Publikacija o MKČI.	Zviševanje javnega zavedanja in prepoznavnosti.	Vodstvo	Bibliotekarji	31. 12. 2019	31. 12. 2020
10	Uporabniki, upravljanje prostorov	1.4.; 4.6.; 5.2.	Izdelava enotnih oznak za vse enote (tloris, prostori, stavbe, usmeritvene table).	Prepoznavnost, lažja orientacija.	Vodstvo	Vsi zaposleni	31. 12. 2019	31. 12. 2020
11	Partnerstva in viri, procesi	1.4.; 4.3.; 4.6.; 5.1.; 5.2.	Pridobivanje dodatnih finančnih sredstev.	Povečanje tržne dejavnosti. Prijava na razpise Ministrstva za kulturo in Javne agencije za knjigo.	Vodstvo	Vodje enot, računovodja	31. 12. 2018	31. 12. 2019
12	Uporabniki, cilji	2.1.; 2.3.; 4.2.; 5.1.; 5.2.; 6.1.; 6.2.	Anketiranje uporabnikov preko vprašalnikov v pisni in elektronski obliki (1ka).	Pridobitev informacij glede: zadovoljstva uporabnikov, zaznane kakovosti storitev, sedanjih in prihodnjih potreb uporabnikov.	Bibliotekarji	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
13	Partnerstva	2.1.; 4.1.	Sodelovanje z ravnateljji šol ter vodji šolskih knjižnic.	Sodelovanje na projektih, širjenje bralne in filmske kulture.	Vodstvo	Bibliotekarji	31. 12. 2018	30. 6. 2019
14	Zaposleni, procesi	2.1.; 2.4.; 3.2.; 4.1.; 4.4.; 5.1.; 5.3.; 8.2.	Izmenjava zaposlenih med splošnimi knjižnicami.	Izmenjava dobrih praks.	Strokovni kader	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
15	Zaposleni	3.1.; 4.5.	Priprava meril usposobljenosti kandidatov za delovno mesto.	Lažje kadrovanje ter posledično lažja izbira pravega kandidata.	Vodstvo	/	31. 12. 2018	30. 6. 2019
16	Zaposleni, znanje	3.1.; 3.2.; 4.5.	Model kompetenc – katalog znanja.	Prepoznavna kompetenc in neformalnega znanja zaposlenih.	Vodstvo	/	31. 12. 2018	30. 6. 2019

17	Partnerstva, procesi	3.1.; 4.1.; 4.2.; 4.3.; 5.1.; 5.3.	Prijava na razpise za javna dela, omogočanje prostovoljstva in praktičnega usposabljanja.	Razbremenitev trenutnega kadra, omogočanje prakse študentom bibliotekarstva.	Vodstvo	Vodje enot	31. 12. 2018	31. 12. 2019
18	Zaposleni, znanje	2.4.; 3.2.; 4.3.; 4.4.; 4.5.; 7.2.	Priprava načrta izobraževanja.	Podrobne usmeritve usposabljanj za vse zaposlene. Kakovostno izvajanje storitev. Analiza programov usposabljanja.	Vodstvo	/	31. 10. 2018	31. 12. 2018
19	Zaposleni	3.2.; 7.2.	Priprava programa mentorstva.	Opredelitev dolžnosti mentorja.	Bibliotekarji	Vodstvo	31. 12. 2018	30. 6. 2019
20	Zaposleni	3.2.	Navodila v zvezi z ustrahovanjem/nasiljem.	Opredelitev ravnanja, ko pride do ustrahovanja in izvajanja nasilja nad zaposlenimi od uporabnikov.	Vodstvo	/	31. 12. 2018	30. 6. 2019
21	Zaposleni	3.3.; 7.1.; 7.2.	Anketiranje zaposlenih.	Pridobitev povratne informacije o organizacijski klimi.	Vodstvo	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
22	Zaposleni	3.3.; 7.1.	Neformalna srečanja.	Povezovanje, utrjevanje medsebojnega zaupanja in spoštovanja.	Vsi zaposleni	/	31. 12. 2018	31. 12. 2020
23	Finance, procesi	4.3.	Delitev hišnika s preostalimi zavodi.	Manj zunanjih izvajalcev, hitrejša izvedba del.	Vodstvo	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
24	Procesi	4.4.; 4.4.; 5.2.	Politika komuniciranja.	Enotnost objavljanja v tiskanih oblikah in medijih. Pravila komuniciranja.	Vodstvo	/	31. 12. 2018	31. 12. 2019
25	Znanje, procesi	4.4.; 5.2.	Priprava Check list.	Navodila za delo, protokol, prenos znanja – nasledstvo.	Vsi zaposleni	/	31. 12. 2018	31. 12. 2019

26	Upravljanje tehnologije, procesi	4.5.	RFID zaščita gradiva.	Zmanjšanje tveganja odtujitve gradiva.	Vodstvo in strokovni kader	Vsi zaposleni	31. 12. 2019	31. 12. 2020
27	Upravljanje tehnologije, procesi	4.5.; 4.6.	Posodobitev IKT opreme.	Poenostavitev postopkov, zmanjšanje napak, hitrejša izvedba storitev.	Vodstvo	Informatik	31. 12. 2018	31. 12. 2019
28	Upravljanje tehnologije	4.5.	Digitizacija Filmskega gledališča Idrija.	Večja ponudba, hitrejša in kakovostnejša izvedba storitev.	Vodstvo	Koordinator in organizator kulturnega programa	31. 12. 2019	31. 12. 2020
29	Upravljanje prostorov, procesi	4.6.; 5.2.; 6.2.	Ureditev dostopa in prostorov za ranljive skupine oseb.	Omogočanje dostopa in uporabe storitev ranljivim skupinam.	Vodstvo	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
30	Upravljanje prostorov	4.6.	Sanacija strehe in sten upravnih prostorov, fasade Magazina, fasade in strehe Filmskega gledališča Idrija.	Preprečitev in sanacija zamakanja. Skrb za Unesco dediščino.	Vodstvo	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
31	Upravljanje opreme	4.6.	Sanacija počenega stekla v Bevkovi knjižnici Cerčno.	Preprečitev nadaljnje škode.	Vodstvo	Vodja enote	31. 12. 2018	30. 6. 2019
32	Upravljanje prostorov in opreme	4.6.	Ureditev protipožarnega in protivlomnega varovanja v enotah.	Preprečitev tveganj ter morebitne škode / odtujitve.	Vodstvo	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
33	Upravljanje prostorov,	4.6.	Ureditev klimatizacije v izposoji v Idriji.	Izboljšanje delovnih pogojev v poletnem času.	Vodstvo	Vodje enot	31. 12. 2019	31. 12. 2020
34	Upravljanje prostorov in opreme	4.6.	Ureditev dodatnih prostorov ter nadstreška v Knjižnici Črni Vrh.	Rešitev prostorskega problema. Izboljšanje delovnih pogojev.	Vodstvo	Vodja enote	31. 12. 2019	31. 12. 2020

35	Upravljanje opreme, uporabniki	4.6.	Nakup službenega vozila ali sposojanje le-tega od občine.	Prevoz gradiva med enotami, prevoz gradiva do ranljivih skupin oseb, oskrba bajtabukev.	Vodstvo	/	31. 12. 2019	31. 12. 2020
36	Procesi, uporabniki	5.1.	Poenostavitev procesa medknjižnične izposoje.	Poenostavitev procesa za uporabnike.	Informatik	Strokovni kader	31. 12. 2019	31. 12. 2020