

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ZLATKO GRUBAR



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**JAVNI SEKTOR NA POTI POSLOVNE ODLIČNOSTI**

Ljubljana, avgust 2005

ZLATKO GRUBAR

## **IZJAVA**

Študent Zlatko Grubar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Slavke Kavčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23. 8. 2005

Zlatko Grubar

## KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 JAVNI SEKTOR.....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev javnega sektorja .....	2
1.2 Javni sektor v Sloveniji.....	3
1.2.1 <i>Elementi slovenskega javnega sektorja</i> .....	5
1.2.1.1 <i>Javna uprava</i> .....	5
1.2.1.2 <i>Državna uprava</i> .....	6
1.2.1.3 <i>Lokalna samouprava</i> .....	7
1.2.1.4 <i>Javne službe</i> .....	7
1.3 Razlike v ureditvi javnega sektorja med državami .....	8
<b>2 NOVI JAVNI MANAGEMENT.....</b>	<b>8</b>
2.1 Opredelitev novega javnega managementa .....	8
2.2 Model zagotavljanja učinkovitosti.....	10
2.3 Model decentralizacije in plošččenja .....	10
2.4 Model vzpostavljanja poslovne odličnosti .....	11
2.5 Model usmerjenosti k javnim storitvam .....	11
2.6 Razširjenost NJM po svetu .....	12
2.7 NJM v Sloveniji.....	12
<b>3 KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST.....</b>	<b>13</b>
3.1 Opredelitev kakovosti.....	13
3.2 Opredelitev poslovne odličnosti.....	14
3.3 Merjenje rezultatov .....	16
3.3.1 <i>Značilnosti modelov kakovosti in poslovne odličnosti</i> .....	16
3.4 Stroški kakovosti in poslovne odličnosti .....	17
<b>4 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU .</b>	<b>18</b>
4.1 Mnenja o modelih kakovosti in poslovne odličnosti .....	18
4.2 Značilnosti modela CAF .....	18
4.2.1 <i>Organizacija procesa ocenjevanja</i> .....	21
4.2.2 <i>Aktivnosti po izvedbi samoocenjevanja</i> .....	23
4.2.3 <i>Prednosti modela CAF</i> .....	24
4.2.4 <i>Slabosti modela CAF</i> .....	24
4.3 Elementi modela CAF.....	25
4.3.1 <i>Leva stran modela – dejavniki</i> .....	25
4.3.1.1 <i>Merila za dejavnike</i> .....	25
4.3.2 <i>Desna stran modela – rezultati</i> .....	28
4.3.2.1 <i>Merila za rezultate</i> .....	28
4.4 Uvajanje modela CAF v Sloveniji .....	30
<b>5 UPRAVNA ENOTA NOVO MESTO IN SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR.....</b>	<b>31</b>
5.1 Splošno o upravnih enotah.....	31
5.2 UE Novo mesto .....	31
5.2.1 <i>Organiziranost UE Novo mesto</i> .....	31

5.2.2	<i>Pot do poslovne odličnosti v UE Novo mesto</i> .....	32
5.2.3	<i>Samoocenjevanje po modelu CAF v UE Novo mesto</i> .....	32
6	<b>RAZISKAVE O PRAKTIČNI UPORABI MODELA CAF</b> .....	36
	<b>SKLEP</b> .....	40
	<b>LITERATURA</b> .....	41
	<b>VIRI</b> .....	43
	<b>PRILOGE</b> .....	45

## SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

balanced scorecard (BSC)	sistem uravnoteženih kazalnikov
benchmarking	konkurenčna primerjava, z gledovanje
bottom-up approach	pristop od spodaj navzgor
common assessment framework (CAF)	skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju
compliance	skladnost
contractualism	pogodbeni odnos
ecology	ekologija
economy	gospodarnost
effectiveness	uspešnost
efficiency	učinkovitost
enablers	dejavniki
enterprising government	podjetniška uprava
ethics	etika
European Institute of Public Administration (EIPA)	Evropski inštitut za javno upravo
feedback	povratna informacija
follow-up	nadaljnje spremljanje
free-rider problem	zastojkarski problem
good governance	dobro javno poslovanje
input	vložek
job enlargement	razširitev kroga delovnih nalog (pestrost)
job enrichment	večanje odgovornosti posameznega izvajalca
joint-ventures	skupni podvigi
new public management (NPM)	novi javni management (NJM)
NPM exemplars	vzorniki glede uporabe NJM
NPM in between	vmesne države glede uporabe NJM
NPM laggards	zaostajajoče države v pogledu uporabe NJM
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
output	rezultat
patronage	pokroviteljstvo
public-private partnership (PPP)	javno-zasebno partnerstvo
results	rezultati
service quality	kakovost storitev
stakeholders	udeležene strani, deležniki
The European Foundation for Quality Management (EFQM)	Evropski sklad za upravljanje kakovosti
top-down approach	pristop od zgoraj navzdol
total quality management (TQM)	celovito obvladovanje kakovosti
value for money	vrednost za porabljen denar
window dressing	olepševanje dejanskega stanja





## UVOD

Zasebni sektor se že dalj časa poglobljeno ukvarja s procesi, ki vplivajo na dvig kakovosti in zadovoljstvo kupcev. V javnem sektorju in državni upravi kot pomembnem podsistemu pa sta bila pojma kakovost in odličnost do nedavnega bolj ali manj le teoretični kategoriji. Reformiranje javnega sektorja z željo po njegovem izboljšanju je bilo vedno prisotno, vendar v praksi še nikoli ni bilo storjenih toliko kvalitativnih izboljšav kot prav v zadnjem obdobju z uvajanjem različnih procesov stalnih izboljšav.

Javni sektor je spoznal, da ne more biti več osredotočen navznoter in v preteklost, saj državljani zahtevajo državno upravo, ki bo inovativna, odzivna, prilagodljiva in usmerjena navzven v zadovoljevanje njihovih naraščajočih potreb. Poleg ostalih novih prijemov se je z vključevanjem značilnosti zasebnega sektorja v javnem sektorju začela doba novega javnega managementa (angl. new public management – NPM). V primerjavi z javno administracijo pomeni novi javni management prehod od delovanja v zavetju zakonitosti k delovanju, ki temelji na učinkovitem in uspešnem doseganju ciljev organizacije. Nekateri strokovnjaki so mu napovedovali kratko življenjsko dobo, vendar, kot kaže, ne bo tako, saj dosega dobre rezultate po vsem svetu.

Uvajanje novega javnega managementa vključuje tudi uvajanje modelov kakovosti in poslovne odličnosti v delovanje organizacij javnega sektorja. Na voljo je več modelov, ki omogočajo različno raven predanosti organizacije kakovosti. Najbolj znana sta modela EFQM<sup>1</sup> in Speyer,<sup>2</sup> ki sta nekoliko zahtevnejša od modela odličnosti CAF (angl. common assessment framework),<sup>3</sup> ki je bil izpeljan iz njiju za uporabo v javnem sektorju. Zaradi svoje enostavnosti in kompatibilnosti z naprednejšimi modeli je postal model CAF zelo pogosto orodje za začetek potovanja po poti poslovne odličnosti. Z razvojem modelov odličnosti so se razvile tudi nagrade za kakovost.

Tudi v slovenskem javnem sektorju je mogoče zaznati vse močnejše težnje k uvajanju modelov kakovosti, še posebej modela CAF. Koordinacijo za razširjanje modela je pred meseci od ministrstva za notranje zadeve prevzelo ministrstvo za javno upravo, ki je dvig kakovosti javnega sektorja postavilo za eno izmed svojih prednostnih nalog.

Cilj mojega diplomskega dela je skozi analizo modela odličnosti CAF podati kritično oceno glede njegove ustreznosti. Za lažje razumevanje okolja, v katerem deluje model odličnosti CAF, obravnavam v diplomskem delu okvirne značilnosti tako slovenskega javnega sektorja kot tudi javnega sektorja drugod po Evropski uniji. Primerjave praktičnih izkušenj z aplikacijami modela CAF predstavljam z razčlenitvijo poteka in rezultatov izvedbe modela na upravni enoti Novo mesto ter uporabo rezultatov raziskav Evropskega inštituta za javno upravo (European Institute of Public Administration – EIPA).

---

<sup>1</sup> Model odličnosti EFQM je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management).

<sup>2</sup> Razvila ga je Visoka šola za upravo v Speyerju.

<sup>3</sup> Dogovorjena slovenska izgovorjava kratice CAF je [kâf].

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem sta opredeljena javni sektor na splošno in v Sloveniji, sledi primerjava javnih sektorjev v Evropi. Drugo poglavje predstavlja značilnosti novega javnega managementa, temeljne modele novega javnega managementa ter njegovo razširjenost v svetu in v Sloveniji. V tretjem poglavju sem opredelil pojma kakovost in odličnost ter stroške in rezultate merjenja. V četrtem poglavju so podrobneje predstavljene značilnosti modela odličnosti CAF. V podpoglavjih sem prikazal merila in podmerila, ki gradijo omenjeni model. V petem poglavju sem predstavil upravno enoto Novo mesto ter potek in rezultate izvedbe modela CAF v omenjeni organizaciji. V zadnjem, šestem poglavju sem se osredotočil na ugotovitve najpomembnejših raziskav glede uporabe modela CAF v Evropi.

## **1 JAVNI SEKTOR**

### **1.1 Opredelitev javnega sektorja**

V splošnem lahko družbeni sistem vsake države razdelimo na zasebni in javni sektor. V državah Zahodne Evrope je slednji zelo pomemben, saj njegov delež pogosto seže tudi preko 50 % ekonomske aktivnosti posamezne države. V ZDA je ta delež nekoliko manjši, in sicer okoli 35 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju: BDP) (Musgrave, 1989, str. 3).

Z opredeljevanjem ločitve javnega od zasebnega sektorja so se ukvarjali mnogi avtorji že od rimskih časov naprej. Zaradi tega je nastalo tudi več kriterijev delitve, npr. glede na subjekte, vir financiranja, status zaposlenecv itn. Natančne opredelitve so včasih nekoliko nejasne, saj iz mnogih raziskav izhaja, da državljanji zelo različno razumejo pojem javni sektor, vendar po drugi strani vedo brez težav naštetiti nekaj njegovih glavnih slabosti (Lane, 1994, str. 226).

Gorazd Trpin (Ferfila et al., 2002, str. 146) meni, da v javni sektor sodi vse tisto, kar je v lasti države, ne glede na to, na katerem področju se nahaja. Javni sektor je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti po netržnih načelih, kar se v prvi vrsti kaže s proračunskim financiranjem (Setnikar - Cankar, 1997, str. 73). David Farnham in Sylvia Horton (Ferfila et al., 2002, str. 146) trdita, da so za javni sektor značilni pojavi javne odgovornosti, velikosti in kompleksnosti upravnega aparata, delovna intenzivnost upravne panoge, velika pripadnost zaposlenecv in etika javnega dela s politično nevtralnostjo, lojalnostjo, nepristranskostjo in nepodkupljivostjo.

Dva izmed glavnih razlogov za obstoj javnega sektorja v družbenem sistemu produkcije sta nepopolnost in neučinkovitost trga. Če bi bil trg popoln, bi se zagotavljala učinkovita izraba zmogljivosti in proizvodnja vseh dobrin, po katerih kupci povprašujejo na način, ki jim omogoča sprejemljivo ceno proizvodov in storitev. Po drugi stani pa proizvajalcem zagotavlja pokritje vseh stroškov proizvodnje in še dobiček. V knjigi Bogastvo narodov (*The Wealth of Nations*) iz leta 1776 je Adam Smith zagovarjal tezo, da je javni interes najbolje zastopan, če vsak posameznik počne tisto, kar je v njegovem lastnem interesu. Popolnoma razumljivo je, da je za posameznika mnogo lažje definirati, kaj je v njegovem lastnem interesu, kot pa kaj je v javnem interesu. Poraba javnega sektorja je namenjena doseganju javnega interesa (Lane, 2000, str. 6).

Kaj pa je javni interes? Walter Lippman (Lane, 2000, str. 8) je dejal: »Verjeti moramo, da živeči odrasli delijo skupen javni interes. Za njih je javni interes pogosto pomešan ali pa v nasprotju z njihovimi zasebnimi in posebnimi interesi. Javni interes lahko dojemamo kot hotenje, ki bi ga imeli ljudje, če bi videli jasno, mislili racionalno in ravnali benoalentno.« V ospredju reševanja te težave se pojavljata dve skupini. Utemeljitelj prve je že omenjeni Adam Smith, ki zagovarja delovanje čistega trga in opredeljuje, da je v javnem interesu, če posameznik počne tisto, kar je v njegovem lastnem interesu. Nasprotna teza je teza zahodne ekonomske teorije, ki je natančno opredelila vzroke neučinkovitosti trga in tudi področja, na katerih naj bi intervenirala vlada. Intervencija je potrebna zaradi (Ferfila et al., 2002, str. 148):

- nekonkurenčne tržne strukture;
- alokacijske funkcije vlade;
- eksternalij;<sup>4</sup>
- distribucijske funkcije vlade;
- nepopolnosti trga glede dobrin;
- informacijske funkcije vlade;
- stabilizacijske funkcije vlade;
- regulativne funkcije vlade.

Javni sektor se lahko v takšnih primerih pokaže kot mehanizem, ki je uporaben za sprejemanje skupnih oziroma družbenih odločitev. Pokriva eksternalije javnih dobrin in kot regulator korigira nedelujoče tržne sisteme (Flynn, 1997, str. 1). Omogoča, da imajo ljudje dostop do javnih dobrin po načelu državljanske pripadnosti in ne po načelu ekonomske moči. Javne dobrine so stvari ali upravičenja, ki jih skupaj troši več potrošnikov tako, da potrošnja enega v ničemer ne omejuje količine ali kakovosti potrošnje drugega (Ferfila, 1994, str. 19–20). Ena izmed lastnosti javnih dobrin je njihova netekmovalnost, saj je mejni strošek dodatnega uporabnika koristi javnih dobrin enak nič. Druga lastnost javnih dobrin je njihova neizločljivost, saj je posamezniku izredno težko onemogočiti uživanje javne dobrine. Omenjena lastnost je problem javnih dobrin, v strokovni literaturi poznan kot t. i. zastonjarski problem (angl. free-rider problem). Aplikativen je za javne dobrine, ki niso neizločljive. Cene teh dobrin tako ni mogoče določiti, zato zasebni sektor ni pripravljen proizvajati javnih dobrin. Države se reševanja te težave lahko lotijo tako, da sodelujejo z zasebnim sektorjem ali pa z davki zberejo ustrezno količino denarja, ki zagotavlja optimalni obseg proizvodnje javnih dobrin.

V domači in tuji strokovni literaturi je mnogo opredelitev razlik med javnim in zasebnim sektorjem. Najpogosteje se uporablja delitev Davida Osborna in Teda Gaeblerja, ki sem jo podrobneje predstavil v prilogi 1.2. V prilogi 1.1. sem prikazal delitev Bogomila Ferfile.

## 1.2 Javni sektor v Sloveniji

Slovenski javni sektor naj bi v letu 1999 prispeval dobro četrtno dodane vrednosti, zaradi njegovega dejanskega vpliva na zasebni sektor pa je ta še veliko večja.<sup>5</sup> Sestavljajo ga javna

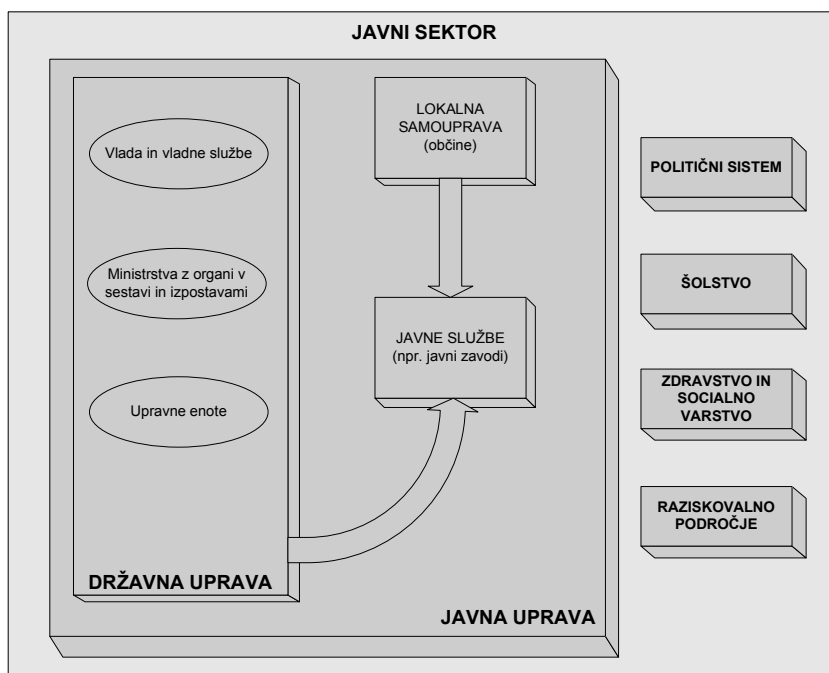
---

<sup>4</sup> Coasov teorem, ki pravi, da popolna konkurenca vodi do ponotranjenja zunanjih učinkov, ne glede na to, kako so lastninske pravice razporejene med posamezniki oziroma podjetji. Seveda je izjava mišljena ob predpostavki, da so lastninske pravice natančno določene in so stroški transakcij enaki nič. Težava je, da so v realnosti pri zunanjih učinkih lastninske pravice napačno opredeljene ali pa celo neopredeljene (Tajnikar, 2003, str. 374).

<sup>5</sup> Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005, 2004, str. 6–8.

uprava, politični sistem, šolstvo, zdravstvo in socialno varstvo ter raziskovalno področje. Poleg monopolističnega nadzora nad netržnimi dejavnostmi ima država prek državnih bank in javnih skladov velik posredni vpliv na gospodarskem področju. Država Slovenija se je s strategijo gospodarskega razvoja Slovenije odločila zasledovati minimiziranje lastniške vloge v zasebnem sektorju in nadaljevanje privatizacije. Posledica tovrstne usmeritve naj bi bila višja gospodarska rast in večja količina sredstev, ki bi se lahko porabila za zmanjšanje javnega dolga in obresti zanj.

Slika 1: Sestava javnega sektorja



Vir: Ferfila et al., 2002, str. 150.

Med eno izmed prelomnih let v slovenskem javnem sektorju lahko štejemo leto 2002, saj se je z delno privatizacijo Nove Ljubljanske banke posredni vpliv na zasebni sektor zmanjšal, pospešile pa so se tudi priprave za privatizacijo zavarovalnic.

Velikost javnega sektorja se pogosto meri s številom zaposlencev, zato sem v priložo 2.1 vključil podatke o zaposlenosti v slovenskem javnem sektorju po posameznih letih. Od leta 1997 do 2004 se je zaposlenost v javni upravi povišala za 18,7 %, v celotnem javnem sektorju pa za 8,6 % (preizkus  $174353 : 160535 = 1,086$ ).

Po zakonu o javnih financah (v nadaljevanju: ZJF) sestavljajo javni sektor v Sloveniji neposredni<sup>6</sup> in posredni<sup>7</sup> uporabniki, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije ter Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, oba v obveznem delu zavarovanja, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih ima država odločujoč vpliv na poslovanje (ZJF, 1999, 3. čl., 1. odst., 8. tč.).

<sup>6</sup> Državni oziroma občinski organi ali organizacije ter občinska uprava (ZJF, 1999, 3. čl., 1. odst., 5. tč.).

<sup>7</sup> Javni skladi, javni zavodi in agencije, katerih ustanovitelj je država oziroma občina (ZJF, 1999, 3. čl., 1. odst., 6. tč.).

## **1.2.1 Elementi slovenskega javnega sektorja**

### **1.2.1.1 Javna uprava**

Pojem javna uprava zajema skupnost organov državne uprave, lokalne samouprave, nosilcev javnih pooblastil in izvajalcev javnih služb. Država deluje prek javne uprave, zato ta vsebuje izvršilno vejo oblasti (vlado in državno upravo), predstavniške organe (lokalne skupnosti), nosilce javnih pooblastil in izvajalce javnih služb. Vsi skupaj opravljajo naloge v javnem interesu za zagotavljanje javnih dobrin, ki zadovoljujejo javne potrebe. Katere potrebe oziroma cilje javnopravnih skupnosti bodo zadovoljevali, se določi v procesu vrednostnega in političnega odločanja, ki je nujno podprt z informacijami realnega stanja in z načini za doseganje v bodočnosti zaželenega stanja.

Organizacija in delovanje javne uprave sta urejeni z upravnim pravom, nekatere temeljne norme o organizaciji in delovanju javne uprave pa vsebuje Ustava Republike Slovenije<sup>8</sup> (Virant, 1998, str. 40–41).

Bistveni elementi javne uprave so (Šmidovnik, 1998, str. 1070): odgovornost resornih ministrstev in vlade, proračunsko financiranje ali iz drugih javnih virov (npr. skladov), upravno in delno tudi civilno pravo, poseben pomen stroke v smislu kombiniranja znanja in izkušenj ter uslužbenški sistem.

Razsežnosti javne uprave se podobno kot pri javnem sektorju pogosto merijo s številom zaposlencev. Iz prilog 2.2 in 2.3 je razvidno, da se število zaposlencev v slovenski javni upravi v zadnjih devetih letih rahlo povečuje, vendar se povprečno na letni ravni še zadržuje v razponu med 40.000 in 50.000 zaposlenci. Za primerjavo z ostalimi državami je ustrezneje izračunati delež zaposlencev v javnem sektorju v primerjavi z aktivnim prebivalstvom v posamezni državi.<sup>9</sup> V prilogi 2.4 je iz tabele razvidno, da je delež zaposlencev v javni upravi v Sloveniji glede na aktivno prebivalstvo primerljiv z ostalimi državami.

Za prihodnji razvoj javne uprave si je Vlada Republike Slovenije v strategiji razvoja slovenskega javnega sektorja zadala vizijo (Vlaj, 2004, str. 105): »Javna uprava bo delovala po načelih zakonitosti, pravne varnosti in predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti in preglednosti, kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti; pri čemer bo po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov, gospodarskih subjektov in drugih prizadetih oseb ter javnofinančnih učinkov dosegla rezultate, primerljive javnim upravam v državah Evropske unije.«

---

<sup>8</sup> V 121. členu Ustave Republike Slovenije (1991): naloge upravnih organov.

<sup>9</sup> Aktivno prebivalstvo je seštevek delovno aktivnega prebivalstva in brezposelnih oseb (Statistični letopis Republike Slovenije, 2004, str. 220).

### 1.2.1.2 Državna uprava

Državna uprava je del javne uprave, ki predstavlja državo kot skupnost ljudi, ki živi na določenem območju, in zadovoljuje njihove potrebe, hkrati pa izvaja državno prisilo. Državna uprava je aparat za izvajanje monopola fizične prisile (Ferfila et al., 2002, str. 151), ki ga država usmerja z ministrstvi. Zakon o državni upravi (v nadaljevanju: ZDU-1) (2002) definira državno upravo kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki opravlja upravne naloge. Z organizacijske perspektive je državna uprava skupek organov, ki upravljajo z državo v smislu izvajanja politike. Funkcionalni vidik državne uprave pa opredeljuje, da je državna uprava dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni (izvršilni) ravni (Virant, 1998, str. 63).

Zgodovinsko gledano, je državna uprava najstarejši del javne uprave, saj se je segment lokalne samouprave razvil s političnimi procesi v smeri decentralizacije, del javne službe pa s spreminjanjem servisne vloge države (Virant, 1998, str. 63).

Gorazd Trpin (Žurga, 2001, str. 11) meni, da je temeljna dejavnost državne uprave odločanje v družbenih zadevah, kjer se poudarjajo: njena regulativna vloga, usmerjevalna vloga pri vodenju družbenega razvoja v določeni smeri,<sup>10</sup> izvajanje upravnih nalog, ki se nanašajo na zagotavljanje javnih služb (javnih dobrin – proizvodov in storitev), naloge t. i. strokovno-tehnične uprave kot neposredna podpora in pomoč pri odločanju v državni upravi. Pri izvajanju vsake naloge državne uprave je najpomembnejše načelo ustavnosti in zakonitosti.

Naloge državne uprave so v uresničevanju in nadzoru nalog oziroma politike, ki jo je izoblikovala vlada. Najpogosteje zajemajo: izvajanje predpisov, pripravo in izdajo upravnih aktov, inšpekcijsko in upravno nadzorstvo, nadzor nad zakonitostjo dela organov lokalnih skupnosti, zagotavljanje izvajanja javnih služb iz pristojnosti države, pospeševanje gospodarskega, socialnega, kulturnega, ekološkega in splošnega družbenega razvoja, pripravo zakonov, drugih predpisov in aktov ter opravljanje strokovno-tehničnih nalog za vlado, izvajanje strokovnih in drugih nalog v zvezi z obvladovanjem nepremičnin in drugega premoženja Republike Slovenije po pooblastilu vlade. Bistvenega pomena za ustrezno delovanje državne uprave je strokovna usposobljenost na različnih upravnih področjih, saj je kakovost političnih odločitev v veliki meri odvisna od kakovosti strokovnih podlag, ki jih zagotavlja uprava.

Iz priloge 2.5 je razvidno, da se število zaposlencev v organih državne uprave v Sloveniji postopno povečuje. Od leta 1999 do 2003 se je povečalo za 15 %. V letu 2003 je število zaposlencev v državni upravi bolj naraslo zaradi obsežnejših reorganizacij v državni upravi. V zadnjem obdobju je razlog za višje število zaposlencev predvsem v profesionalizaciji Slovenske vojske pri ministrstvu za obrambo in ministrstvu za notranje zadeve zaradi vzpostavitve učinkovitejšega nadzora slovenske južne meje.

---

<sup>10</sup> Pri tem državna uprava izvaja t. i. pospeševalne naloge.

### *1.2.1.3 Lokalna samouprava*

Pojem lokalna samouprava v splošnem pomeni, da se na določenem območju uresničujejo pravice ljudi, da soodločajo pri stvareh lokalnega pomena. Namen lokalne samouprave je preprečiti absolutno koncentracijo politične moči, lokalizirati politične konflikte, soupravljanje občanov in povečevanje kakovosti storitev (Ferfila et al., 2002, str. 151). V strokovni javnosti obstaja močno prepričanje, da se državo lahko označi za demokratično le, če se pomemben del odločanja o javnih zadevah prepusti z nacionalne ravni na raven odločanja lokalnih skupnosti. Gre za decentralizacijo, ki označuje vsak proces slabitve vpliva določenega centra kakega organiziranega sistema na dele tega sistema. Kljub vsemu lokalna samouprava ni v povsem podrejenem odnosu v razmerju do zakonodajnih organov, saj je zavarovana z ustavnimi določbami<sup>11</sup> in mednarodnimi pogodbami.

V Sloveniji je bil leta 1995 uveden t. i. dvotirni upravni sistem. Gre za dualizem državne uprave in lokalne samouprave na lokalni ravni. Z njegovo uvedbo je takoj nastalo 147 manjših občin. Prve spremembe sistema, leta 1998, so privedle do nadaljnje drobitve, saj je nastalo še 46 občin. Manjše spremembe sistema so se zgodile še v letu 2002. V začetku leta 2004 je bilo v Sloveniji 193 občin,<sup>12</sup> v prihodnosti pa se načrtuje tudi ustanovitev pokrajin kot oblike lokalne skupnosti. Glede njihovega števila potekajo sedaj številni pogovori v slovenski strokovni in politični javnosti. V tujini poleg ureditve s pokrajinami poznajo še departmaje, okraje, okrožja itn.

### *1.2.1.4 Javne službe*

Prve javne službe so se pojavile v Franciji in so zajemale celotno državno organizacijo, vendar se je njihov pomen skozi zgodovino močno spremenil. Tako je danes v Sloveniji ta pojem mnogo ožji ter zajema zgolj servisno dejavnost države in lokalnih skupnosti, saj ne vsebuje nikakršnih oblastnih funkcij. V splošnem gre za kontinuiranost službe, opravljanje službe v javnem interesu, poseben pravni režim, dostopnost vsem ob enakih pogojih in v nekaterih primerih tudi obveznost upravljanja (Ferfila et al., 2002, str. 152). Oblike javnih služb v Sloveniji so javni holdingi, režijski obrati, javna podjetja, javni gospodarski zavodi, koncesije, kapitalska vlaganja, javni zavodi in zavodi s pravico javnosti.

Glede na dejstvo, pod čigavo odgovornost sodijo, se javne službe ločijo na državne in lokalne. V literaturi se pogosto pojavlja še delitev javnih služb na gospodarske in negospodarske. Režim izvajanja obeh vrst je definiran z dvema zakonoma, in sicer o gospodarskih javnih službah (v nadaljevanju: ZGJS) (1993) in o zavodih (1991, 1996). Gospodarske javne službe so tiste, ki zagotavljajo materialne javne dobrine (proizvodi in storitve), katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija oziroma občina ali druga lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu (ZGJS, 1993, 1. čl., 2. odst.). Gospodarske javne službe se pogosto pojavljajo na področju energetike, varstva okolja, komunalnega in vodnega gospodarstva, prometa in zvez itn. Za delovanje negospodarskih javnih služb, npr. zdravstvo in šolstvo, je treba upoštevati tudi njihove

<sup>11</sup> V 140. členu Ustave Republike Slovenije (1991): delovno področje samoupravnih lokalnih skupnosti.

<sup>12</sup> Statistični letopis Republike Slovenije, 2004, str. 573.

socialne učinke, saj izvajanje in financiranje teh dejavnosti iz proračuna vsakemu državljanu zagotavlja vsaj minimalno raven teh storitev, ne glede na to, kakšen je njegov finančni položaj.

### 1.3 Razlike v ureditvi javnega sektorja med državami

Norman Flynn in Fritz Strehl sta s sodelavci oblikovala primerjalno shemo med javnimi sektorji glede na določene kriterije za sedem evropskih držav (Avstrija, Francija, Nemčija, Nizozemska, Švedska, Švica, Velika Britanija). Omenjeno shemo z dodano opredelitvijo značilnosti slovenskega javnega sektorja sem vključil v prilogo 3.1.

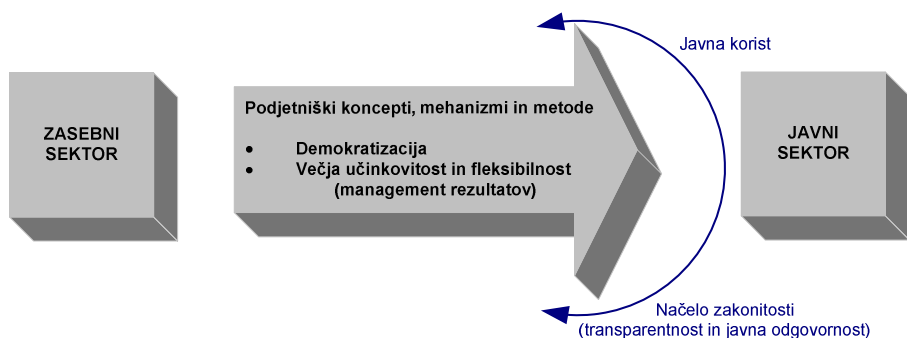
## 2 NOVI JAVNI MANAGEMENT

### 2.1 Opredelitev novega javnega managementa

Glede na poročila Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) (1990, 1993, 1995) je vse več javnih sektorjev zahodnega sveta, ki v svoje poslovanje vnašajo bolj managerske poslovne prvine. Te vključujejo večjo naravnost k storitvam in strankam ter večjo vrednost za porabljen denar (angl. value for money). Začetki razmišljanj o vnašanju pozitivnih prvin iz poslovanja v zasebnem sektorju v javni sektor segajo v drugo polovico osemdesetih let prejšnjega stoletja (Žurga, 2001, str. 49). Mnogi strokovnjaki za management so se ob takšnih spremembah spraševali, ali gre zgolj za politično modo ali za resnične potrebe po izboljšavah.

Zagovorniki sprememb v javnem poslovanju so si kmalu postali enotni, da so centralizirana birokracija, samozadosten odnos do uporabnikov, ciklični proračunski pritiski na znižanje javnih izdatkov, neustrezni mehanizmi računovodstva in pritožb, neučinkovita raba obsežnih sredstev, nezmožnost nadaljnega zadolževanja javnega sektorja, togost, počasnost odzivanja in ostale pomanjkljivosti več kot zadostni razlogi za takojšnje ukrepanje (Ferfila et al., 2002, str. 179). Gre za koncept razmišljanja, ki je postal tako rekoč univerzalen (Kavčič et al., 1999, str. 118). Vse to je privedlo do nove miselnosti v javnem sektorju, t. i. novem javnem managementu.<sup>13</sup>

Slika 2: Novi javni management



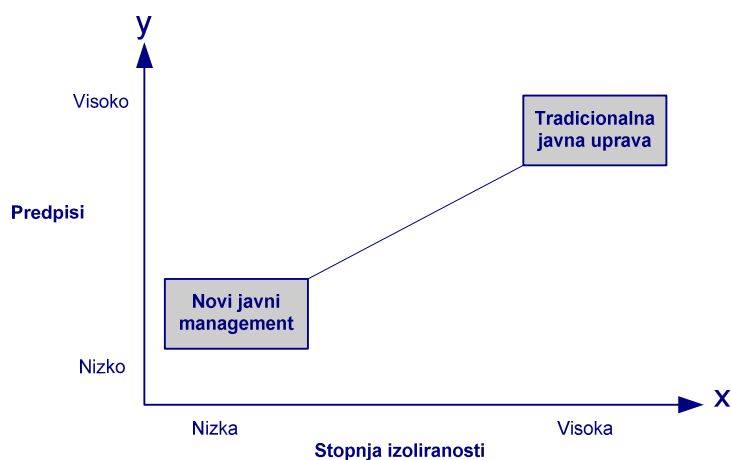
Vir: Ferfila et al., 2002, str. 175.

<sup>13</sup> David Osborne in Ted Gaebler (1992, str. 195) uporabljata izraz podjetniška uprava (angl. enterprising government).



Novi javni management (v nadaljevanju: NJM) poudarja usmerjenost k rezultatom, usmerjenost k strankam, prenavo delovnih procesov, novo organiziranost in nove načine vodenja, uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta, povečanje učinkovitosti in uspešnosti, delegiranje in povečevanje avtonomije, prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem, opredelitev in razmejitev odgovornosti ter vzpostavitev tekmovalnosti (Žurga, 2001, str. 49). Za uvajanje NJM je namreč treba dobro poznati tuje izkušnje in primerjati rezultate z metodo konkurenčnih primerjav (angl. benchmarking). Glede na prakso v preteklosti pomenijo načela NJM spremembo miselnosti od delovanja v zavetju zakonitosti k delovanju s poudarkom na učinkovitem in uspešnem doseganju ciljev organizacije. Razkorak med tradicionalnim načinom poslovanja v javni upravi in NJM lahko vidimo na sliki 3.

Slika 3: Tradicionalni in novi javni management po Dunleavyju in Hoodu (1994)



Vir: Ferfila et al., 2002, str. 174.

Stopnja izoliranosti na osi x prikazuje izoliranost javnega sektorja od zasebnega glede strukture, poslovnih metod in zaposlencev. Na osi y se nahajajo predpisi, ki pomenijo omejitve svobode zaposlencev v javnem sektorju na organizacijskem, finančnem in kadrovskem področju.

Nekateri avtorji menijo, da je podjetništvo javnega sektorja zelo podobno podjetništvu v zasebnem sektorju. Razvoj je tako prinesel združevanje obeh sektorjev oziroma javno-zasebno partnerstvo (angl. public-private partnership), ki predstavlja skupne podvige (angl. joint-ventures) za doseganje skupnih ciljev (Ferfila et al., 2002, str. 173).

Ena najpomembnejših značilnosti NJM je nedvomno pogodbeni odnos (angl. contractualism), saj naj bi močno povečeval učinkovitost. Vlada tako sklepa pogodbe kot vsak drug zasebni partner ali pa najema agente (managerje), ki to delo opravljajo v njenem imenu. Managerji in politiki morajo zaradi tega imeti veliko analitičnega znanja in odgovornosti za delovanje javnih dobrin in storitev (Pečar, 2001, str. 21). Prve pogodbe so vlade sklepale za manjše storitve, kot npr. za čiščenje prostorov, danes pa se sklepa mnogo pogodb za precej zahtevnejše naloge. Managerji v imenu vlade urejajo vse potrebno glede pogodb z dobavitelji, zato imajo tudi veliko večjo moč od ostalih profesionalcev v javnem sektorju. Vodijo šole, zdravstvene ustanove ali cele skupine ustanov, za to pa dobivajo izredno visoke plače. Za zagotovitev ustrezne kakovosti

dela so managerji zaposleni kratkoročno od dveh do petih let brez možnosti podaljšanja, saj se s tem želi preprečiti, da bi postali dolgoročni birokrati. V njihovih pogodbah so tudi jasno opredeljene klavzule za razrešitev v primeru neprimerne vodenja (Lane, 2000, str. 310).

NJM se je najbolje uveljavil v Veliki Britaniji, Novi Zelandiji, Švedskem in Avstraliji. V tuji strokovni javnosti so te države znane kot vzorniki glede uporabe NJM (angl. NPM exemplars). Države, ki so v uvajanju NJM nekje vmes (angl. NPM in betweens), so Avstralija, Italija in ZDA. Med zaostajajoče države (angl. NPM laggards) pri uvajanju pa sodijo Francija, Nemčija in Španija (Peters, Pierre, 2003, str. 89). Rezultat temeljitih študij reform v javnih upravah je tipologija vsaj štirih modelov NJM, ki so jo razvili Ewan Ferlie, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald in Andrew Pettigrew (Žurga, 2001, str. 54–57): model zagotavljanja učinkovitosti, model decentralizacije in ploščenja, model vzpostavljanja poslovne odličnosti in model usmerjenosti k javnim storitvam.

## **2.2 Model zagotavljanja učinkovitosti**

Model zagotavljanja učinkovitosti je eden izmed prvih modelov. Prevladoval je v začetku in v sredini osemdesetih let. Pojavil se je kot odgovor na glasne kritike na račun javnega sektorja, kateremu so pripisovali potratnost, napihnjeno, pretirano birokratizacijo in neučinkovitost.

Reševanje omenjenih težav se izvaja z večjim finančnim nadzorom (finančna in stroškovna učinkovitost), deregulacijo trga dela, povečevanjem hitrosti dela in prenosom moči s strokovnjakov na managerje. Omenjene spremembe v vodenju organizacij slabijo pomen izvoljenih predstavnikov in sindikalistov, krepijo pa pomen upravnega odbora ter strateškega vrha organizacije. V ospredju je t. i. management z načinom »ukazuj in nadziraj«. Poleg sprememb v hierarhiji organizacije je močan poudarek tudi na povečevanju odzivnosti organizacij na zahteve uporabnikov.

Strokovnjaki ocenjujejo, da je glavna pomanjkljivost tega modela njegova zasnova, ki prikazuje javni sektor kot del težave in ne rešitve.

## **2.3 Model decentralizacije in ploščenja**

Model decentralizacije in ploščenja je bil sprva manj razširjen kot predhodni model, vendar se je njegova prisotnost vse bolj krepila. Izšel je iz opažanja, da se je trend organizacijskih usmeritev okoli leta 1975 povsem spremenil. Prej so bile organizacije v javni upravi velike in navpično povezane. Po letu 1975 pa je prihajalo do procesov decentralizacije odločanja (strateškega in proračunskega) ter ploščenja organizacijskih piramid. Hkrati se je tudi opazno povečala želja po večji fleksibilnosti organizacije, odmiku od standardizacije in sklepanju pogodb izven organizacije ter ločitvi na majhno strateško jedro in večji izvajalski del oziroma periferijo. Opazen je tudi premik od hierarhičnega k pogodbenemu managementu in od načela vodenja »ukazuj in nadziraj« k novim managerskim pristopom, kot je npr. management z vplivanjem.

## 2.4 Model vzpostavljanja poslovne odličnosti

Model vzpostavljanja poslovne odličnosti je nastal v osemdesetih letih prejšnjega stoletja pod vplivom odmevnih del na temo poslovne odličnosti iz tega obdobja. Eno izmed njih je delo Thomasa J. Petersa in Roberta H. Watermana iz leta 1982 z naslovom *V iskanju odličnosti* (In Search of Excellence), ki poudarja pomen medčloveških odnosov in organizacijske kulture. Strogo nasprotuje racionalističnemu pristopu, ki ga zagovarja model zagotavljanja učinkovitosti, ter poudarja vlogo vrednot, kulture, obredov in simbolov v procesu oblikovanja načina obnašanja zaposlencev. Poslovno odličnost javnega sektorja predvideva doseči z: zmanjševanjem birokratske neučinkovitosti, oblikovanjem vizije in ciljev, upoštevanjem uporabnikov, zmanjševanjem proračunov brez slabšanja kakovosti ter inovativnostjo.

V strokovni literaturi se najpogosteje omenjata dva pristopa k modelu vzpostavljanja poslovne odličnosti, in sicer: »od spodaj navzgor«<sup>14</sup> in »od zgoraj navzdol«.<sup>15</sup>

### 1. Pristop »od spodaj navzgor«

Ta pristop je izmed obeh bolj utemeljen ter ima uspešnejši in daljši zgodovinski razvoj. Njegova značilnost je, da se osredinja na inovativnost in učenje organizacije,<sup>16</sup> prepoznavanje organizacijske kulture ter podporo vodstva z zgledom. Zanj niso pomembni le rezultati, ampak tudi procesi dela. Pomembno je tudi poudariti, da pristop od spodaj navzgor ne predvideva vodilne vloge vodstva pri uvajanju sprememb.

### 2. Pristop »od zgoraj navzdol«

Vodilno vlogo pri tem pristopu ima karizmatična osebnost, ki z močno korporacijsko kulturo navdihuje organizacijo z novo vizijo, ki se oblikuje od zgoraj navzdol. Pogosto se oblikujejo tudi nova izjava o poslanstvu in organizacijski znaki kot npr. označbe, uniforme, logo itn. Močno so poudarjeni tudi strateško obvladovanje človeških zmogljivosti (kadrovska funkcija) in prizadevanja za spreminjanje kulture s skrbno pripravljenimi programi sprememb kulture.

## 2.5 Model usmerjenosti k javnim storitvam

Model usmerjenosti k javnim storitvam se je začel razvijati od konca osemdesetih oziroma začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, zato je v primerjavi z ostalimi modeli NJM še najmanj razvit. David Osborne in Ted Gaebler sta ga opredelila kot model, ki poskuša združevati, vendar ne poenotiti, ideje vodenja javnega in zasebnega sektorja s poudarjanjem vloge managementa v zasebnem sektorju in jasnega poslanstva javne službe. Temeljni poudarek daje zagotavljanju storitev uporabnikom tako na lokalni kot tudi na nacionalni ravni.

---

<sup>14</sup> Angl. bottom-up approach.

<sup>15</sup> Angl. top-down approach.

<sup>16</sup> Gre za t. i. učečo se organizacijo.

## 2.6 Razširjenost NJM po svetu

Pri proučevanju sprememb v razvoju javnega sektorja po svetu je treba zaradi številnih razlik (kultura, zgodovina, politika, managerske značilnosti) med državami opazovati osnovno hotenje za izboljšanje javne uprave v smeri manj potratne in učinkovite organizacije. Ferfila (2002, str. 187) meni, da ta skupna želja po izboljšanju javnega sektorja izhaja iz: finančne krize, evropske integracije, močne politične podpore reformnim prizadevanjem ter medsebojne povezanosti posameznih ukrepov in programov s še vedno prisotno kontinuirano nadgradnjo. Različni avtorji so reforme pri uvajanju načel NJM prepoznali in uredili v posamezne tipe. Ena izmed najpomembnejših delitev je prav gotovo delitev na devet tipov strategij reform, ki sta jo opredelila Theo Toonen in Jos Raadschelders pri opazovanju uvajanja NJM v Evropi. Omenjeno delitev sem prikazal v prilogi 4.

NJM se je v praksi precej razširil, vendar so v svetu že vse glasnejši pozivi k njegovi modernizaciji. Poleg njegovih pozitivnih lastnosti so se pri uporabi v praksi pojavile tudi nekatere slabosti, saj je prišlo do odpora srednjih plasti managementa, ki z decentralizacijo izgublja moč. Pogosto so izvajalci, ki so bili s pogodbami najeti za izvajanje javnih storitev, zlorabljali pooblastila.<sup>17</sup>

Norman Flynn (1993, str. 200) vidi možnosti izboljšav v naslednjih ukrepih:

- stopnjo zmanjšanja javnih izdatkov je treba opredeliti z obsegom in želeno kakovost javnih storitev, ne zgolj kot abstraktno določen dovoljen odstotek javnih izdatkov v BDP;
- katalog storitev je treba vzpostaviti s sodelovanjem uporabnikov;
- v odvisnosti glede na razpoložljive vire je treba z merjenjem doseči odgovornost managerjev in javno objavljati njihovo uspešnost oziroma neuspešnost.

Drugi avtorji navajajo še druga področja, na katerih je še veliko manevrskega prostora za razvoj NJM. Večina izmed njih se strinja, da je treba ohranjati cilje, kot so učinkovitost, odzivnost in uspešnost uprave. Treba je uporabljati sistemski pristop od zgoraj navzdol z vpeljevanjem različnih reformističnih projektov in preiti z upravljanja javnega sektorja k javnemu vodenju.

## 2.7 NJM v Sloveniji

V Sloveniji se sedaj nahajamo v obdobju tranzicije, zato se management kot temeljna doktrina za učinkovito poslovanje šele uveljavlja. Zaradi različnih izhodišč se tudi današnje stanje težko primerja z ostalimi predstavniki NJM, kot so npr. ZDA, Velika Britanija, Nemčija, Nova Zelandija in Avstralija. Kot navaja Pečar (1997, str. 222–223), so drugod po svetu politiki in ostali nosilci strateškega poslovanja že v veliki meri izpopolnili svoja znanja na področju javnih politik, kar je pri nas še treba storiti. Nujno potrebno je predhodno zagotoviti decentralizacijo s koordinacijo preko informacijskega sistema, šele nato pa izvajati nadaljnje ukrepe. Ne glede na to, je slovenska uprava kljub slabim izhodiščem v zadnjem desetletju pri NJM naredila za naše razmere že kar opazen napredek pri racionalizaciji strukture uprave in pozornosti na uporabnike javnih storitev. V ta namen je bil dan poudarek na področju kakovosti,

---

<sup>17</sup> Številni avtorji menijo, da je javna odgovornost ahilova peta NJM.

e-upravi in ostalih projektih. Res je, da nekaterih ukrepov nikakor ne smemo šteti pod okrilje dejavnosti NJM, ampak kot klasično reformo, kot je npr. vzpostavljanje dvoletnega proračuna in sistema javnih uslužbencev. Nedvomno pa so posledica NJM delovanje agencij, dinamičnost mlajših kadrov, borza in skladi (Pečar, 2001, str. 24) ter opazno zavedanje, da je le ob sistemskem vodenju in koordinaciji posameznih reform mogoče doseči njihov sinergični učinek (Ferfila et al., 2002, str. 202).

V večini držav se tradicionalni procesi v javni upravi spreminjajo počasi. Danes se v Sloveniji srečujemo s podobnim stanjem, kot so se drugod po Evropi pred nekaj leti. Ena izmed opaznejših pomanjkljivosti, ki jo domači strokovnjaki navajajo, je, da so pri nas »strokovnjaki« za vodenje npr. bolnišnic še vedno v prvi vrsti zdravniki, ne pa organizatorji, ekonomisti, pravniki, managerji (Setnikar - Cankar, 2003, str. 114).

### **3 KAKOVOST IN POSLOVNA ODLIČNOST**

#### **3.1 Opredelitev kakovosti**

Zaradi dejstva, da je kakovost dinamičen pojem, ki mu izredno težko pripišemo samo en pomen, skoraj vsak avtor s področja kakovosti zagovarja nekoliko drugačno opredelitev. Armand V. Feigenbaum (1991, str. 7) opredeljuje kakovost kot »celoto vseh lastnosti proizvoda ali storitve na področju trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bo proizvod ali storitev zadovoljil pričakovanja uporabnika.« Christian Engel meni, da je v sodobni družbi kakovost postala univerzalni koncept oziroma filozofija. Ena izmed najširših definicij kakovosti storitve je, da je storitev kakovostna, če opravi tisto, za kar je predvidena, in se odziva na potrebe uporabnika (Ferfila et al., 2002, str. 212), vendar se je pri tem treba zavedati, da je kakovost proces in ne produkt, ki vključuje tehnični, funkcionalni in prestižni vidik. Boris Verbič (1994, str. 65–69) kakovost opredeljuje kot zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost, dostopnost, komuniciranje in razumevanje strank.

Kakovost je (Žurga, 2001, str. 34):

- stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje določene zahteve;
- stopnja, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje uporabnikove ali strankine potrebe oziroma pričakovanja;<sup>18</sup>
- skupek vseh lastnosti ali značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo na njuno sposobnost, da zadovolji izražene ali pričakovane potrebe.<sup>19</sup>

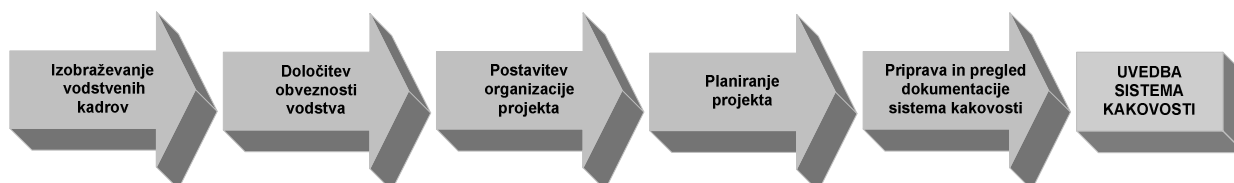
Ne glede na različnost opredelitev, je vsem skupno, da imajo zadnjo besedo o kakovosti uporabniki proizvodov ali storitev organizacije. Uporabniki storitev javne uprave (državljeni in gospodarstvo) v zadnjem času po vsem svetu izvajajo močan pritisk nanjo, saj se zavzemajo za zniževanje sredstev, namenjenih za državno upravo, in hkrati ohranjanje obstoječe ravni storitev. Velik pomen se pripisuje tudi povečani odzivnosti državne uprave in partnerskemu odnosu med elementi javnega in zasebnega sektorja ter državljeni. Zaradi tovrstnih interesov se državna

<sup>18</sup> Opredelitev po IEEE STD 610 Standard Glossary of Software Engineering Terminology.

<sup>19</sup> Opredelitev po ISO 8402.

uprava odziva z analiziranjem obsega državne uprave z npr. ponovnim ugotavljanjem funkcij, nalog, organiziranosti, metod dela in vloge v družbi. Poveča se zanimanje za uvajanje sistemov kakovosti, ki se izvedejo s postopnim (inkrementalnim) uvajanjem sprememb v poslovanje. Pogosto gre za dolgotrajen in težaven proces, ki ga je možno nekoliko pospešiti s primernim motiviranjem, vodenjem in ustvarjanjem ugodnega organizacijskega vzdušja. Niko Vujošević (1996, str. 19) meni, da poteka uvajanje sistema kakovosti v poslovanje organizacije po zaporedju, ki je prikazano v sliki 4.

Slika 4: Proces uvajanja sistema kakovosti



Vir: Prirejeno po: Vujošević, 1996, str. 19.

Na tak način vzpostavljen sistem kakovosti mora zagotoviti jasno definirane naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote, jasna določila glede načina vodenja ter odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb. Poleg tega določa še postopke in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti, način pristopa k prepoznavanju težav, način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami ter komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti (Vujošević, 1996, str. 19).

Če želi organizacija doseči cilje, ki si jih je zastavila na področju kakovosti, mora nujno zagotoviti obvladovanje tehničnih, organizacijskih in človeških dejavnikov, ki imajo vpliv na kakovost storitev, proizvodov ali procesov. Obvladovanje vseh dejavnikov vključuje predvsem preprečevanje, zmanjševanje in odpravljanje neskladij.

Kakovost je torej pod vplivom različnih dejavnikov, med njimi pa je treba zaradi relativno fiksne organizacijske strukture izpostaviti učinke organiziranosti. Javni sektor tudi pri tem ni nikakršna izjema, saj bi morali za izboljšanje njegove fleksibilnosti po načelih novega javnega managementa upoštevati dostopnost do uporabnikov z decentralizacijo, možnost uporabnikov glede izbire in nižje stroške dela zaradi specifikacije storitev po posameznih skupinah uporabnikov.<sup>20</sup>

### 3.2 Opredelitev poslovne odličnosti

Podobno kot v zasebnem sektorju obstajajo tudi v javni upravi različni pristopi k dvigu kakovosti, vse več pa je organizacij, ki si želijo doseči tudi raven **poslovne odličnosti** z EFQM, CAF in ostalimi modeli odličnosti. Ti s svojo usmerjenostjo k ljudem in rezultatom nakazujejo, da so tesno povezani s konceptom NJM.

<sup>20</sup> Interno gradivo ministrstva za notranje zadeve.

**Odličnost** javnega sektorja se opredeljuje kot vsota inovativnosti ter sposobnosti spremljanja in doseganja ciljev. Pri kakovosti gre zgolj za izpolnjevanje pričakovanj in zahtev, medtem ko odličnost definira izjemno kakovost in nadpovprečne rezultate, ki presegajo zahteve in pričakovanja. Organizacije se zavedajo, da je na temelju vizije in ciljev s povratno informacijo (angl. feedback) od uporabnikov ter inovativnostjo mogoče brez negativnega vpliva na kakovost zmanjšati pregovorno birokratsko neučinkovitost in celo znižati porabo.

Organizacija, ki deluje po načelih **poslovne odličnosti**, se poleg skrbi za zadovoljstvo strank posveča tudi zadovoljstvu zaposlencev in doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Že na prvi pogled je očitno, da je doseganje zadovoljivih rezultatov na vseh treh področjih izredno zahtevna naloga, vendar se odločne organizacije izvedbe lotijo z vodenjem, ki podpira in zagotavlja uresničevanje politik in strategij ter management sredstev in procesov. Vse skupaj vodi k odličnosti pri doseganju poslovnih rezultatov. V podkrepitev predhodnih trditev v nadaljevanju navajam nekaj podrobnosti o usmerjenosti k strankam, zaposlencem in rezultatom.

**Usmerjenost k strankam** je težnja po zadovoljitvi pričakovanj strank v smislu hitrega reševanja naročil, kakovosti in odnosa do njih. Vsi procesi, ki se v organizaciji izvajajo za izboljšanje zadovoljstva strank, imajo pogosto vpliv na spremembe v organizacijski strukturi. Prav tako se v organizacijo z usmerjenostjo k strankam vnašata tako notranja kot zunanja tekmovalnost.

**Usmerjenost k zaposlencem** se izvaja z namenom povečanja zadovoljstva zaposlencev z lastnim delom in delovnimi rezultati. Pri zasledovanju teh ciljev gre velikokrat tudi za preoblikovanje delovnih mest posameznih izvajalcev, ki zaradi obogatitve delovnega mesta vključuje razširitev kroga delovnih nalog (angl. job enlargement) in povečanje odgovornosti posameznega izvajalca (angl. job enrichment).

Povečevanje pestrosti in odgovornosti izvajalcev nedvomno vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom, kar je prav gotovo opazno v odnosu do strank in zavedanju zaposlencev, da lahko svoje sposobnosti in interese uresničujejo v skupnih interesih organizacije ter tako pomagajo vzpostaviti skupno organizacijsko kulturo.

**Usmerjenost k rezultatom** se osredotoča na opredelitev storitve ali proizvoda, ki je rezultat posameznega procesa. Temeljna aktivnost je opredeliti, kaj je tisto, kar bo zagotavljala posamezna organizacija. Opredeljevanje proizvodov ali storitev<sup>21</sup> pa se tesno navezuje na opredelitev načina doseganja predvidenega rezultata, merjenje rezultatov in opredelitev odgovornosti zanje.

Kadar v organizaciji v zagotavljanje kakovosti nepretrgoma vključujemo vse zaposlene in vse poslovne funkcije, govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti (angl. total quality management – TQM), ki je najvišja stopnja odličnosti.

---

<sup>21</sup> Uporabniki storitev in proizvodov so lahko tako zunanje kot notranje stranke, npr. oddelki, druge enote ipd.

V povezavi s kakovostjo in odličnostjo pogosto srečamo še pojme, kot so uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika, ekologija, skladnost storitev in kakovost storitev, zato sem jih podrobneje prikazal v prilogi 5.

### 3.3 Merjenje rezultatov

*»Če lahko merite to, o čemer govorite, in to izrazite v številkah, potem veste nekaj o tem. Če pa tega niste zmožni meriti, če tega ne morete izraziti v številkah, je vaše znanje ohlapno in nezadostno.« [William Thompson (Lord Kelvin), 1824–1907]*

Pred letom 1883 so se službe v federalni vladi ZDA podeljevale le na osnovi pokroviteljstva (angl. patronage), saj so zaposlovali le uslužbence, ki so podpirali politično stranko na oblasti (Cooper et al., 1998, str. 264). Spremembe pri merilih za zaposlovanje so uvedli šele po atentatu na predsednika Jamesa Abrama Garfielda, ki ga je ustrelil zagrenjen odvetnik, pristaš njegove stranke, ker ni dobil službe na sodišču.<sup>22</sup>

Današnji strokovnjaki za kakovost menijo, da je rezultate pomembno meriti iz naslednjih razlogov (Žurga, 2002, str. 32):

- če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nagrajevati;
- če ne zmoremo nagrajevati dosežkov, potem verjetno nagrajujemo neuspehe oziroma slabo delo;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, se iz njih ne moremo učiti;
- če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti;
- če znamo rezultate prikazati, lažje dosežemo podporo javnosti.

#### 3.3.1 Značilnosti modelov kakovosti in poslovne odličnosti

Zaradi zahtev, s katerimi se soočajo organizacije v javni upravi, se njihovo delovanje usmerja predvsem v dveh smereh, in sicer v iskanje učinkovitejših in gospodarnejših pristopov k upravljanju, vodenju in delovanju ter k razvoju sistemov spremljanja delovanja in ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti (Ferfila et al., 2002, str. 101).

Pri merjenju rezultatov v javni upravi prihaja do velikih težav zaradi njene storitvene dejavnosti in dolgoročne narave ciljev, katerih izpolnitev ali neizpolnitev se bo pokazala v nedoločenem času. Težave se pojavljajo tudi zaradi neznanega razmerja med vložkom (angl. input) in rezultatom (angl. output) ter nedorečenosti, kaj sploh so rezultati (Kovač, 2002, str. 46).<sup>23</sup>

Vse predhodno našteje ovire za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti so najboljše premagali integralni modeli, ki temeljijo na TQM, statističnem nadzoru procesov in na načelih NJM.

---

<sup>22</sup> Več o tem na spletni strani: <http://www.whitehouse.gov/history/presidents/jg20.html>.

<sup>23</sup> Težavnost merjenja vladnih aktivnosti je vzrok, da se dejavnost vlade meri z indikatorji obsega dejavnosti (vsota vladnih izdatkov, obseg vladnih nakupov dobrin in storitev z izločitvijo transfernih plačil ter število zaposlenecv). Strokovnjaki menijo, da takšni kazalci povedo o rezultatih in učinkovitosti vlade zelo malo ali pa sploh nič.



Najvidnejši predstavniki integralnih modelov so standardi ISO, EFQM, CAF, Investors in People, nagrada Speyer in drugi.

Pomembnejša lastnost vseh teh modelov je v konkurenčni primerjavi rezultatov z drugimi oziroma v zgledevanju po najboljšem. Primerjanje postopkov in procesov dela se lahko izvaja z organizacijami na specifičnih področjih, različnimi organizacijami javnega sektorja, organizacijami v zasebnem sektorju in z organizacijami v javnem sektorju drugih držav.

### **3.4 Stroški kakovosti in poslovne odličnosti**

Stroške lahko opredelimo kot cenovno izražene potroške prvin poslovnega procesa, ki nastopajo pri doseganju poslovnih učinkov, to je ustvarjanju proizvodov in opravljanju storitev. Izračunajo se kot zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami oziroma obračunskimi postavkami (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 99). Za kakovost torej lahko rečemo, da ima svojo vrednost, ceno in stroške, ki jim je treba posvetiti veliko pozornosti, da bodo ob nastanku karseda nizki.

Po Naūuju (Nemec, 2001, str. 67) zbiramo stroške kakovosti predvsem zato, da bi neoprijemljivi pojem kakovosti zamenjali z denarjem. Najpogosteje se zavedamo očitnih stroškov kakovosti, kot so stroški izobraževanja in certificiranja ter merilnih in preizkusnih naprav. Toda stroškov s kakovostjo je še mnogo več. Philip B. Crosby (Nemec, 2001, str. 67) meni, da je povsem normalno, da pri prvem analiziranju stroškov kakovosti zaznamo le tretjino vseh pravih stroškov. Velik del stroškov kakovosti je treba oceniti.

Računovodski vidik delitev stroškov kakovosti po Francu Koletniku (1996, str. 35) opredeljuje, da povečana kakovost procesov in učinkov povzroča posebne izvirne, izvedene ter vidne in nevidne stroške. Tipologija stroškov, povezanih s kakovostjo, je naslednja:

- a) poslovno potrebni stroški, ki zajemajo stroške, potrebne za uresničitev želene ravni kakovosti;
- b) stroški doseganja želene ravni kakovosti, ki zajemajo stroške uvajanja in vzdrževanja želene ravni kakovosti;
- c) stroški preprečevanja, presojanja in odpravljanja napak, ki zajemajo preventivne stroške kakovosti, stroške spremljanja želene kakovosti in stroške odpravljanja slabe kakovosti.

## **4 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU**

### **4.1 Mnenja o modelih kakovosti in poslovne odličnosti**

Organizacije javnega sektorja po vsej Evropi so začele v zadnjih letih zelo intenzivno uporabljati modele kakovosti. Mnogi strokovnjaki se kljub temu razmahu modelov kakovosti sprašujejo, zakaj je sploh treba uvajati modele kakovosti v javni sektor. Bolj skeptični so mnenja, da gre pri uporabi teh modelov in nagrad za kakovost zgolj za olepševanje dejanskega stanja (angl. window dressing). Tovrstne nagrade in priznanja lahko organizacije javnega sektorja po pridobitvi unovčijo tako, da se zavarujejo pred znižanjem sredstev in pred tveganjem za privatizacijo v prihodnjih letih. Druga možnost je, da bi organizacija, ki je dobila nagrado za kakovost, ravno zaradi tega postala samozadovoljna in nekakovostna v prihodnosti. Po drugi strani podobno velja za organizacije, ki jim ni uspelo v svoji želji po doseganju nagrade za kakovost. Te bi se zaradi neuspeha lahko začele doživljati kot poraženke, zato se lahko v takšni organizaciji začnejo pojavljati velike frustracije in napetosti, ki prekinejo tokove izboljšav kakovosti. Zagovorniki uvajanja modelov kakovosti so mnenja, da bo uporaba modelov kakovosti, ki je motivirana od znotraj oziroma iz organizacije same, privedla do občutnih izboljšav v kakovosti storitev z organizacijskim učenjem.

Iz povedanega sledi, da je pomembno vsako aplikacijo modelov kakovosti presoјati glede na razlog, zaradi katerega so bili uporabljeni. Le tako lahko damo jasno oceno, ali je uporaba modela glede na povzročena tveganja in stroške upravičena ali ne.

### **4.2 Značilnosti modela CAF**

Kot že rečeno, so se v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja tudi v javnem sektorju začeli razvijati modeli in orodja za management kakovosti. Iz nekaterih modelov so se razvili novi modeli in nagrade za kakovost, ki so sčasoma privabljale vse več organizacij iz javnega sektorja. V germanskem delu Evrope (Nemčija, Švica in Avstrija) se je uporabljala predvsem Speyerjeva nagrada za kakovost (Engel, 2002, str. 35). Drugod se je uporabljal model odličnosti EFQM. Ravno množičnejša uporaba tovrstnih tekmovanj na podlagi modela EFQM je pokazala, da je ta nekoliko prezahteven za tekmovanja nevajene organizacije javnega sektorja.

Iz takšnih ugotovitev so postajale vse glasnejše ideje o izdelavi enotnega evropskega modela kakovosti, ki so privedle do uradnih pogovorov v letu 1998 med predsedovanjem Avstrije Evropski uniji. Generalni direktorji na področju javne uprave iz držav članic Evropske unije so se kljub nekaterim razhajanjem strinjali, da javni sektor potrebuje poceni in enostavno orodje za samoocenjevanje, ki bi bilo sposobno vključevati sodobne tehnike managementa. Poleg tega so želeli, da bi omenjeno orodje omogočalo organizacijam doseganje poslovne odličnosti in primerjave med podobnimi organizacijami v Evropi.

Tovrstne zahteve so se združile v razvoju skupnega ocenjevalnega okvira v javnem sektorju (CAF). Njegovo prvo različico so razvili strokovnjaki v skupini IPSG (Innovative Public Services Group), ki je podskupina mreže EPAN (European Public Administration Network). Razvoj različice je trajal okvirno od leta 1998 do 2000. Izredno je bila podobna modelu EFQM

iz leta 1999 z nekaterimi dodatki iz Speyerjeve nagrade za kakovost (Löffler, Vintar, 2004, str. 158). Pri izdelavi je močan pečat pustil tudi Evropski inštitut za javno upravo. Po opravljenih pilotskih testiranjih v sedmih različnih organizacijah v treh državah je bil model CAF predstavljen in posredovan javnosti v brezplačno uporabo na prvi konferenci o kakovosti javnih uprav z naslovom Dobre prakse uprav držav Evropske unije v Lizboni maja 2000.

Prvotni vprašalniki za samoocenjevanje so znotraj devetih meril zajemali 43 podmeril, ki so bila definirana izredno nejasno, zato so se nekatera področja ocenjevanja prekrivala. Težave je povzročala tudi metodološko še ne povsem izdelana lestvica. Vse pomanjkljivosti so privedle do izdelave nove različice modela, ki je bila poimenovana CAF 2002. Novost je predstavljal vprašalnik, ki vsebuje 27 podmeril in lestvico ocenjevanja po načelu Demingovega kroga izboljšav (cikel **PDCA** – angl. **P**lan (načrtuj), **D**o (izvedi), **C**heck (preveri), **A**ct (ukrepaj)). Omenjena različica je bila prvič javno predstavljena na drugi konferenci o kakovosti (2QC) v Københavnu na Danskem oktobra 2002 (Kern Pipan, Leon, Kovač, 2004, str. 24). V septembru 2004 je potekala tretja konferenca o kakovosti javnih uprav v Evropski uniji (3QC) v Rotterdamu na Nizozemskem. Konferenca je postregla z nekaterimi novostmi glede pomena besede »kakovost«, ki se razvija skladno z novimi izzivi, s katerimi se soočajo upravni sistemi. Poudarek je predvsem na koordinaciji in integraciji aktivnosti različnih organizacij javne uprave. Četrta konferenca o kakovosti v javnih upravah držav članic Evropske unije (4QC) bo potekala v Tampereju na Finskem leta 2006. Geslo konference bo »Ustvarjanje trajnostne kakovosti«. Na njej bodo predstavili tudi novo različico modela, ki bo poimenovana CAF 2006, saj so se z leti uporabe različice CAF 2002 pokazale nekatere možnosti za izboljšave.

Model CAF je primeren za uporabo v organizacijah javnega sektorja na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Izredno uporaben je tudi v mnogih drugih okoliščinah, npr. kot del sistematičnega programa prenove ali kot osnova za postavljanje ciljev pri aktivnostih za izboljšanje javnih storitvenih organizacij. Pri zelo velikih organizacijah omogoča tudi samoocenjevanje posameznih delov, npr. sektorjev ali oddelkov. Tovrstna fleksibilnost modela CAF izhaja iz glavnih namenov za njegov nastanek, in sicer: zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju, biti orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije, delovati kot povezava med različnimi modeli za obvladovanje kakovosti<sup>24</sup> in omogočati lažjo konkurenčno primerjavo z drugimi organizacijami v javnem sektorju (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, 2002, str. 7).

Model CAF omogoča ocenjevanje, ki temelji na dokazih, ter doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljševanje organizacije. S periodičnim samoocenjevanjem po merilih, ki so sprejeta širše v Evropi, omogoča merjenje postopnega napredka. Poleg tega zagotavlja tudi povezavo med cilji, podpornimi strategijami in procesi ter osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, kjer je to najbolj potrebno, z vgrajevanjem raznih pobud o kakovosti v običajno poslovanje. Omogoča tudi napredovanje in izmenjavo dobrih praks med različnimi področji organizacije ali z drugimi organizacijami, ustvarjanje navdušenja med zaposlenci z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja ter

---

<sup>24</sup> Ker je zasnovan na modelu EFQM in nagradi Speyer.

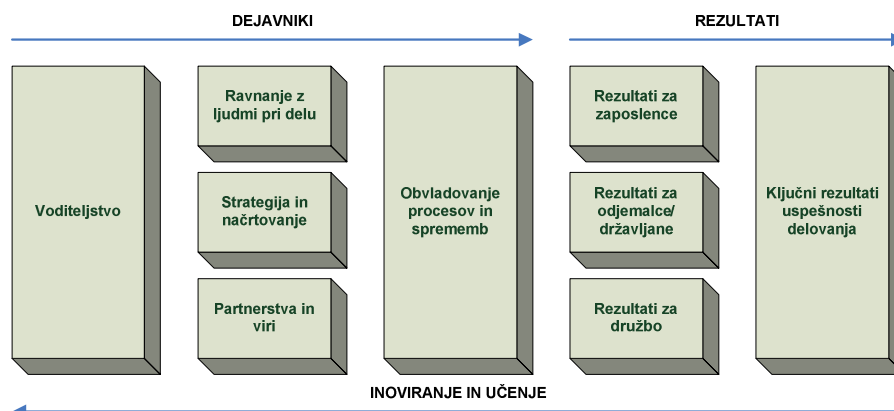
predstavlja odlično priložnost za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, 2002, str. 8–9).

Trajno odličnost zagotavlja z načeli, ki temeljijo na (Kern, 2003, str. 592–593):

- osredotočenosti na odjemalce;
- usmerjenosti v rezultate;
- voditeljstvu in stanovitnosti namena;
- vodenju, ki je skladno s procesi in dejstvi;
- razvoju in vključevanju zaposlencev;
- stalnem učenju, inoviranju in izboljševanju;
- razvijanju partnerstev;
- družbeni odgovornosti.

Model CAF je zasnovan z vgrajenim dejstvom, da obstaja več poti za doseganje trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja. Okvirji modela v sliki 5 predstavljajo merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje položaja in napredka organizacije glede odličnosti poslovanja (Kern, 2003, str. 593).

Slika 5: Struktura modela CAF



Vir: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), 2002, str. 8.

Pet meril uvrščamo med t. i. dejavnike (angl. enablers), štiri pa med rezultate (angl. results). Med dejavnike prištevamo vse tisto, kar organizacija počne, rezultati pa zajemajo vse, kar organizacija dosega. Iz tega sklepamo, da so rezultati posledica dejavnikov.

Pred natančnejšo analizo strukture modela CAF se lahko ponovno navežemo na model EFQM, ki je eden izmed predhodnikov modela CAF. Brez dvoma sta oba izredno uporabni orodji, saj organizacijam omogočata vpeljati sistem, ki meri, kako daleč so prišle na poti k odličnosti. Pomagata jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakažeta rešitve (Kern, 2003, str. 592). Razlika med njima v smislu strukture je v tem, da ima model CAF devet meril razdeljenih na 27 podmeril,<sup>25</sup> model EFQM pa je nekoliko bolj razčlenjen in ima kar 32 podmeril. Eno izmed pomembnejših razlik med njima predstavljajo tudi različne metode ocenjevanja.

<sup>25</sup> 19 podmeril za dejavnike in osem podmeril za rezultate.

Model odličnosti CAF s svojimi merili organizaciji ponuja dobro priložnost, da se nauči kaj več o sebi in napreduje po poti poslovne odličnosti. Samoocenjevanje po modelu CAF se za vsako merilo opravlja s podmerili, ki vsebujejo nekaj navedb, v katerih je opredeljeno, kako bi bilo mogoče dosegati najboljšo prakso v enem izmed vidikov uspešnosti delovanja organizacije. Zaradi zahteve po natančnejšem samoocenjevanju so vprašalniki modela CAF v primerjavi z ostalimi, preprostejšimi modeli nekoliko zahtevnejši, zato je treba poleg izbire ustreznega odgovora obvezno navesti tudi dokaze za vsako oceno. Za lažjo predstavo sem vprašalnike modela CAF 2002 vključil v prilogo 7.

#### **4.2.1 Organizacija procesa ocenjevanja**

Razvijalci modela CAF so zaradi doseganja največje možne vrednosti procesa ocenjevanja definirali tudi smernice, katerih uporaba zagotavlja določeno stopnjo standardizacije in objektivnost primerjav.

Temeljne stopnje pri načrtovanju samoocenjevanja vključujejo (Skupni ocenjevalni okvir – CAF, 2005): odločitev za uporabo modela CAF, splošno predstavitev vsem zaposlencem, konzultacije z zaposlenci, izbiro samoocenjevalne skupine, informacijski sestanek samoocenjevalne skupine, individualni čas za presojo, ocenjevalni sestanek, oblikovanje poročila za najvišje vodstvo in izpeljavo zaključkov iz poročila.

#### **1. Odločitev za uporabo modela CAF**

Pomembno je, da se najvišje vodstvo strinja glede uporabe modela, saj je z njim treba razpravljati o namenu ocenjevanja ter pridobiti zavezo o izdelavi in vpeljavi akcijskega načrta, ki naj bi sledil rezultatom samoocenjevanja. Prav tako je treba imenovati projektne vodje za model CAF, ki mora skrbeti za samoocenjevalno skupino z zagotavljanjem vseh potrebnih informacij, dokumentov in stikov ter za posredovanje informacij znotraj samoocenjevalne skupine, organiziranje sestankov, prostorov za sestanke, poročanje itn.

#### **2. Splošna predstavitev vsem zaposlencem**

Zaposlencem je treba predstaviti pomen, cilje, postopek in rezultate samoocenjevanja ter na njih temelječi akcijski načrt.

#### **3. Konzultacije z zaposlenci**

Gre predvsem za zbiranje dokazov o tem, kakšna so videnja zaposlencev glede posameznih postopkov v organizaciji. Pozorno beležimo njihove predloge, ki jih uporabimo v nadaljevanju procesa samoocenjevanja. Prav tako se z razgovori zbirajo informacije, ki se uporabijo kasneje pri ugotavljanju primernosti posameznega zaposlenca za sodelovanje v samoocenjevalni skupini.

#### **4. Izbira samoocenjevalne skupine**

Samoocenjevalna skupina mora biti zaradi objektivnosti čim bolj heterogena. Njeni člani morajo predstavljati različne oddelke z različnih ravni organizacije. Poleg tega je treba zagotoviti še spolno in izobrazbeno ravnovesje. Člane samoocenjevalne skupine je treba izbirati glede na

osebne (npr. komunikativnost, analitičnost, zaupanje itn.) in ne poklicne veščine. Cilj je ustvariti skupino, ki bo majhna in učinkovita. Skupina naj bi štela od pet do deset članov. Možno je tudi manj, vendar velja, da je tričlanska skupina absolutni minimum, saj je le tako možno doseči relativno natančen vpogled v dejansko stanje organizacije. Pri bolj navzven orientiranih organizacijah bi bilo v vseh fazah ocenjevanja zaželeno vključiti še predstavnika odjemalcev.

Treba je izbrati tudi predsednika samoocenjevalne skupine, ki je lahko tudi projektni vodja za model CAF. Predsednik ima nalogo koordiniranja delovanja ocenjevalne skupine, zato ima status »prvega med enakimi«.

## **5. Informacijski sestanek samoocenjevalne skupine**

Samoocenjevalni skupini se natančno predstavi model CAF. Opredelejo se namen in lastnosti postopka samoocenjevanja. Ocenjevalcem je treba predstaviti vprašalnike in zahteve po podprtosti ocen z dokazi. Treba je tudi zagotoviti, da nihče ne bo trpel zaradi odkritega izražanja mnenja. Zaradi uspešnejšega ocenjevanja morajo biti ocenjevalcem na voljo vsi ustrezni dokumenti in informacije (bistveni elementi proračuna, podatki o kadrih, finančnem poslovanju, programi in poročila o delu itn.). Zaradi boljšega razumevanja delovanja modela CAF se lahko ocenjevalci na sestanku odločijo, da bodo skupaj ocenili eno vprašanje iz meril dejavnikov in eno iz meril rezultatov. Pri tem morajo doseči soglasje o tem, kako ovrednotiti dokaze in kakšne ocene dodeliti.

## **6. Individualni čas za presojo**

Ocenjevanje po posameznih merilih lahko poteka v poljubnem vrstnem redu, vendar je najbolj optimalno, če poteka po vrstnem redu od merila voditeljstvo do merila ključni rezultati uspešnosti delovanja. Vsako izmed devetih meril je obravnavano kot vprašanje: »Kako bi vi ocenili uspešnost vaše organizacije glede na to merilo?« Odgovor lahko ocenjevalci izberejo izmed petih odgovorov v ocenjevalni lestvici. Med ocenjevanji mora biti predsednik ocenjevalne skupine na voljo za odgovore na morebitna vprašanja članov skupine. V tej fazi samoocenjevanja mora predsednik tudi poudariti, da mora vsak član za vsako podmerilo posebej podati natančno oceno organizacije glede na njegovo znanje in izkušnje, ki jih ima v organizaciji. V podkrepitev dejanske ocene morajo člani skupine navesti še nekaj kratkih primerov prednosti in pomanjkljivosti (samo ključne besede).

Pri prvem ocenjevanju naj bi bilo dejansko ocenjevanje zaključeno v dveh do treh zaporednih delovnih dnevih, pri naslednjih ocenjevanjih pa v enem.

## **7. Ocenjevalni sestanek**

Po opravljenih posamičnih ocenjevanjih se mora skupina v najkrajšem možnem času sestati in uskladiti ocene po posameznih podmerilih za organizacijo. Izpolnjujejo se le tisti kazalniki, ki so za organizacijo smiselni, skupina pa lahko doda še dodatne primere, ki ustrezajo organizaciji. Postopek za doseganje konsenza se odvija s pogajanjem in dogovarjanjem. Če na ta način ni možno uskladiti mnenj, razmeroma hitro poseže vmes predsednik skupine, ki ima odločilni glas.

Ena izmed možnosti doseganja konsenza je lahko tudi izračun statistične sredine iz posameznih ocen članov skupine.

## **8. Oblikovanje poročila za najvišje vodstvo**

Po ocenjevalnem sestanku se za najvišje vodstvo oblikuje poročilo o ugotovljenih pomanjkljivostih. Predlagajo se tudi aktivnosti za njihovo odpravo.

## **9. Izpeljava zaključkov iz poročila**

Najvišje vodstvo se posvetuje s skupino za samoocenjevanje, zaposlenci in ostalimi deležniki ter oblikuje plan oziroma t. i. akcijski načrt za izboljšavo.

Vodstvo lahko pri pripravi načrta uporabi strukturiran pristop, ki ga gradita vprašanji:

- Kje želimo biti v petih letih? (postavljanje ciljev in vizije)
- Katere ukrepe moramo sprejeti, da bomo te cilje dosegli? (opredelitev strategije/nalog)

Pri odločanju o izboljšavah v prihodnosti si lahko vodstvo razdeli izboljšave z enako tematiko po skupinah, nato pa za vsako skupino določi raven prioritete.

Kljub dejstvu, da je model CAF odličen začetek za dolgoročno strategijo izboljšav v organizaciji, pa vse izboljšave le niso tako kompleksne, saj model izpostavi tudi nekaj hitro in lahko rešljivih pomanjkljivosti. S hitrimi izboljšavami takšnih področij se bo povečalo zaupanje zaposlenecv in ostalih v program izboljšav.

### ***4.2.2 Aktivnosti po izvedbi samoocenjevanja***

Po uvajanju sprememb v organizacijo iz akcijskega načrta je treba z drugo aplikacijo modela CAF spremljati, ali imajo spremembe pozitiven ali morda celo negativen učinek na organizacijo. Zaradi tega je koristno vgraditi redno letno samoocenjevanje v svoj proces načrtovanja tako, da so ocene na voljo pri letnem določanju ciljev in načrtovanju sredstev. Z ocenjevalnimi seznamami modela CAF so si organizacije zagotovile enostavno, a kljub temu izredno močno orožje za ocenjevanje kontinuiranega napredka glede na akcijski načrt izboljšav.

Model CAF je poleg ostalih modelov za analizo organizacije odlično orodje za konkurenčno primerjavo z drugimi, saj s proučevanjem boljših rezultatov drugih podobnih ali zgolj sorodnih organizacij poskušamo izboljšati svoje procese delovanja. Tako se lahko organizacija veliko nauči na izkušnjah drugih in prihrani veliko časa in omejenih sredstev.

Organizacija, ki je izvedla samoocenjevanje, lahko na spletni strani Evropskega inštituta za javno upravo (European Institute for Public Administration – EIPA)<sup>26</sup> izpolni ocenjevalni obrazec v elektronski obliki. Rezultati se shranijo v bazo podatkov, iz katere lahko organizacija v nekaj dneh dobi povratno informacijo o primerljivosti svojih rezultatov z ostalimi

---

<sup>26</sup> Baza podatkov o ocenjevanju po modelu CAF je dostopna na [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl).

organizacijami z določenega področja delovanja ali določene države članice Evropske unije. Za nadaljnje podrobnejše primerjave dobi organizacija podatek o področju poslovanja, velikosti (število zaposlencev) in kontaktnih osebah ustreznih primerljivih organizacij, s katerimi stopi v stik.

Po večletni uporabi samoocenjevanja po modelu CAF lahko model z nekaterimi modifikacijami dobi še dimenzijo zunanjega preverjanja in certificiranja. To lahko pridobi:

- z uvedbo zunanjih ocenjevalcev v ocenjevalno skupino;
- z vključevanjem zunanjih udeleženih strani v ocenjevalno skupino;
- z izvedbo zunanjega ocenjevanja in
- s sodelovanjem v nagradnih shemah.

#### **4.2.3 Prednosti modela CAF**

Ključne prednosti modela CAF so v (Kovač, 2002, str. 47–48):

- integralnosti modela, saj upošteva dejavnike in rezultate dela;
- dejstvu, da je bil model razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela, zlasti upoštevanje strank/odjemalcev, procesno usmerjenost uprave in nefinančne kazalce uspešnosti delovanja;
- široki uporabi v evropskih upravah, kar omogoča primerljivost v evropskem kontekstu;
- nastanku iz EFQM in nagrade Speyer, zato predstavlja povezavo med modeli;
- svobodni uporabi, saj je javno dostopen in brezplačen;
- uporabnosti v vseh delih javne uprave, ki zajema javne upravne organe na nacionalni, regionalni in lokalni upravni ravni; lahko se uporablja v najrazličnejših okoliščinah, med drugim tudi kot del sistematičnega programa reforme, skladno z odločitvijo posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije;
- različnih možnosti uporabe, ki se raztezajo od samoocenjevanja do konkurenčnega primerjanja, zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja; lahko se uporablja alternativno ali v zaporednih fazah;
- relativni ohlapnosti meril, ki upoštevajo različna izhodiščna stanja posameznih organizacij (brez ponderjev), ter
- relativno nizkih stroškov, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo sredstev in časa za verodostojne rezultate.

Iz temeljnih prednosti in izkušenj z modelom so se pojavile tudi drugotne opredelitve kratic CAF, ki za upravo ob ustrezni vključitvi v vsebinske cilje razvoja uprave pomeni (Kovač, 2003, str. 41): **C** – celovito **A** – aktualno in atraktivno **F** – formo.

#### **4.2.4 Slabosti modela CAF**

Najopaznejše pomanjkljivosti modela CAF so:

- Pogost pojav t. i. larpurlartizma, saj se model CAF velikokrat uporablja, kot da je sam sebi namen oziroma cilj (Kovač, 2003, str. 39).



- V nasprotju s standardi zagotavljanja kakovosti je napačno, da organizacije opredeljujejo, da »imajo« model CAF. Model CAF je ustvarjen za uporabo in ne uvedbo.
- Ni uporaben kot orodje za podporo »dnevnu« odločanju managementa. Njegova analitična vrednost pride do izraza na letni ali večletni ravni.
- Samoocenjevanje ponuja veliko možnosti za subjektivnost ocen.
- Gre za pretežno notranje orodje.
- Kompleksnejši izrazi, ki so povzeti po TQM (npr. akcijski načrt korektivnih ukrepov), lahko povzročijo uporabnikom nekaj težav pri razumevanju bistva.

### 4.3 Elementi modela CAF<sup>27</sup>

#### 4.3.1 Leva stran modela – dejavniki

Podrobnejšo analizo modela odličnosti CAF lahko začnemo z opredelitvijo leve strani modela oziroma dejavnikov, ki povedo, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju rezultatov. V prilogi 7.1. sem vključil obrazce, ki se uporabljajo za ocenjevanje dejavnikov. Za njihovo ocenjevanje pa uporabljamo lestvico »Ocenjevalna lestvica za dejavnike«, ki je predstavljena v prilogi 6.1.

##### 4.3.1.1 Merila za dejavnike

#### 1. merilo: Voditeljstvo

Prvo merilo proučuje, kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije ter razvijajo vrednote, ki so potrebne za dolgoročni uspeh. Analizira se tudi, kako vodje vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili izvajanje in trajno nadgrajevanje sistema poslovanja organizacije. Proučuje se, kako so vodilni motivirali in podpirali zaposlene v organizaciji tudi z lastnim zgledom ter razvili in uvedli sistem poslovanja in organizacije. Zaradi zagotavljanja kakovosti samoocenjevanja model ločuje med vlogo političnega voditeljstva in vlogo vodij oziroma managerjev organizacij v javnem sektorju, saj namen modela CAF ni ocenjevati kakovost javne politike. Njegov namen je ocenjevati poslovanje organizacije in način, kako je ta politika oblikovana in usmerjena v smislu analize, pregledovanja obzorja in strateškega načrtovanja. Samoocenjevanje in izboljševanje organizacije naj bi se ukvarjalo s tem, kakšna je vloga vodstva in njena povezava s politično vlogo.

Model CAF upošteva pomembno dejstvo, da je za managerje v javnih storitvenih organizacijah značilno, da delajo za doseganje ciljev, usmerjenih k državljanom, ki pa so uravnoveženi s političnimi cilji oziroma cilji udeleženih strani.

#### 2. merilo: Strategija in načrtovanje

S tem merilom ocenjujemo, kako organizacija z jasno strategijo, osredotočeno na udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, ciljnim vrednostmi in procesi, uresničuje svoje

<sup>27</sup> Celotno poglavje 4.3 je povzeto po: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), 2002, str. 1–41.

poslanstvo in vizijo. Organizacije bi morale kontinuirano in natančno spremljati svojo strategijo in načrtovanje, prav tako pa tudi skladnost svojih procesov in načrtov glede na dejstvo, kako ti kot celota ustrezajo njihovim okoliščinam. V tem sklopu obravnavamo notranjo kulturo, strukturo in poslovanje (tako kratkoročno kot dolgoročno) glede na prednostno razvrščanje, usmeritve in potrebe različnih udeleženih strani. Model CAF predvideva, da naj politika in strategija odražata pristop k vpeljevanju modernizacije in procesov obvladovanja sprememb v organizacijo.

Za merilo strategija in načrtovanje s podmerili tehtamo, kaj naredi organizacija za to, da bi:

- zbrala podatke o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani;
- razvila, pregledala in posodobila strategijo in načrtovanje ter
- uvedla strategijo in načrtovanje v celotno organizacijo.

### **3. merilo: Ravnanje z ljudmi pri delu**

S tem merilom ocenjujemo, kako organizacija obvladuje, razvija in sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlencev na ravni posameznika, timov in organizacije kot celote. Poskuša se ugotoviti, kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju zaposlencev v organizaciji. Tretje merilo vključuje termin »ljudje pri delu«, ki glede na model CAF vključuje vse redne zaposlene in druge, ki posredno ali neposredno zadovoljujejo potrebe odjemalcev oziroma državljanov. Vključene so torej vse skupine zaposlencev in prostovoljcev. Pogosto določeni posamezniki iz teh skupin potrebujejo posebno pomoč, da bi razvili svoj polni potencial, zato je treba spremljati odnos do njih.

Ocenjevanje uspešnosti ravnanja z ljudmi pri delu je treba izvajati z upoštevanjem možnih omejitev glede svobode delovanja, ki so lahko rezultat splošne kadrovske politike, ki velja za javni sektor, npr. plačna politika. Znotraj teh omejitev je treba pokazati, da se organizacija trudi kar najbolje izkoristiti potencial svojih zaposlencev. Pomemben je tudi razmislek o tem, kako bi sebi in zaposlencem v korist razširile obseg ravnanja z ljudmi.

Za merilo ravnanje z ljudmi pri delu se v podmerilih tehta dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da:

- načrtuje kadrovske vire, jih obvladuje in izboljšuje skladno s strategijo in načrtovanjem;
- prepozna, razvija in uporablja sposobnosti zaposlencev z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov (skupin) in organizacije ter
- vključuje zaposlene z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem.

### **4. merilo: Partnerstva in viri**

S četrtem merilom se analizira, kako organizacija načrtuje in koordinira svoja zunanja partnerstva in notranja sredstva v podporo lastni politiki, strategiji in uspešnemu izvajanju svojih procesov. Pri uporabi tega merila je treba podobno kot pri prejšnjem upoštevati, da so organizacije javnega sektorja pri vodenju svojih finančnih sredstev zelo omejene in pod velikimi pritiski. Omejene so tako pri možnostih za ustvarjanje dodatnih finančnih sredstev kakor pri razporejanju ali prerazporejanju sredstev za storitve, ki jih želijo opravljati. Njihov nadzor nad

sredstvi je torej omejen, zato je treba meriti, kako uspešno jih znotraj svojih pooblastil obvladujejo skladno s svojo politiko in strategijo.

Prav tako kot finančna sredstva je treba tudi sodelovanje z drugimi organizacijami v javnem in zasebnem sektorju ocenjevati v povezavi z dejavnostjo organizacije, saj je lahko pri nekaterih organizacijah to ključnega pomena za uspešno doseganje ciljev organizacije, medtem ko pri drugih sodelovanje nima nikakršnega vpliva.

Za merilo partnerstva in viri se v podmerilih tehta, kako organizacija obvladuje razvoj in uvajanje ključnih partnerskih odnosov, razvoj in izvajanje partnerstev z odjemalci/državljeni,<sup>28</sup> finance, tehnologijo, zgradbe in opremo ter znanje.

### **5. merilo: Obvladovanje procesov in sprememb**

Merilo opredeljuje, kako organizacija načrtuje, vodi in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji z namenom, da bi v celoti zadovoljila potrebe svojih odjemalcev in drugih udeleženih strani ter jim ustvarjala vedno večjo vrednost. To naj bi dosegla z razvijanjem ter zagotavljanjem storitev in proizvodov ter sistematičnim prepoznavanjem, oblikovanjem, obvladovanjem in izboljševanjem procesov. Ključna komponenta za prepoznavanje, vrednotenje in izboljševanje procesov je njihov prispevek ter uspešnost v povezavi s poslanstvom organizacije. Med posameznimi organizacijami javnega sektorja se narava procesov zelo razlikuje in lahko zajema tako relativno abstraktne (npr. podpora pri razvijanju politike ali urejanju gospodarskih dejavnosti) kot tudi zelo konkretne dejavnosti (npr. zagotavljanje storitev).

Procesi so lahko:

- zagotavljanje osnovnih storitev (povezanih z vrsto organizacije in njenimi funkcijami);
- vzpostavljanje političnih stikov;
- procesi odločanja;
- oblikovanje in izvajanje zakonodajne politike;
- povezovanje/posvetovanje z dobavitelji in partnerji ter najemanje zunanjih izvajalcev;
- sestavljanje proračuna in načrtovanje, dodeljevanje in razporejanje sredstev;
- nabava in preskrba;
- procesi ravnanja z ljudmi pri delu: zaposlovanje, usposabljanje, razvoj in ocenjevanje;
- procesi obvladovanja fizičnih zmogljivosti: premoženja, informacijskih sistemov in tehnologije;
- komuniciranje z zaposlenci in državljani;
- zagotavljanje storitev odjemalcem glede na povpraševanje ter
- postopki za obravnavanje okolijskih vprašanj.

Ne glede na to, kakšna je narava procesov v organizaciji, mora biti ta zmožna prepoznati, kateri procesi so ključnega pomena, saj le tako lahko doseže pričakovane rezultate.

---

<sup>28</sup> Pojem odjemalci/državljeni je opredeljen v šestem merilu (rezultati za odjemalce/državljanje) na strani 28.

### 4.3.2 *Desna stran modela – rezultati*

Pozornost ocenjevanja se od šestega merila dalje preusmeri od dejavnikov k rezultatom, ki jih organizacija dosega. Rezultati, desna stran modela, nam povedo, kako poglobljeno se primerjamo z najboljšimi v razredu (Kern, 2003, str. 595). Obrazci za ocenjevanje rezultatov so v prilogi 7.2. Zaradi preskoka na merila za rezultate so spremembe tudi pri ocenjevanju, saj je treba uporabljati niz odgovorov, ki temeljijo na »Ocenjevalni lestvici za rezultate«, ki sem jo vključil v prilogo 6.2.

#### 4.3.2.1 *Merila za rezultate*

### **6. merilo: Rezultati za odjemalce/državljan**

Merilo je namenjeno ocenjevanju rezultatov, ki jih dosega organizacija pri zadovoljstvu tako notranjih kot zunanjih odjemalcev. Za organizacije javnega sektorja na splošno velja, da imajo kompleksen odnos z javnostjo, ki ga v določenih primerih označimo kot odnos z odjemalci. O odnosu z odjemalci lahko govorimo, kadar organizacija javnega sektorja storitve zagotavlja neposredno. Kadar pa je prvotni namen organizacije javnega sektorja v opredeljevanju in uveljavljanju okolja, ki je primerno za gospodarsko in družbeno življenje, govorimo o odnosu z državljanji. V mnogih primerih je težko ločiti, ali gre zgolj za odnos z odjemalci ali z državljanji, zato je takšen odnos označen kot odnos z odjemalci/državljanji. Definicija odjemalcev/državljanov je, da so to prejemniki ali uporabniki dejavnosti, proizvodov ali storitev organizacij v javnem sektorju.

Merila za ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev/državljanov so ponavadi zasnovana na področjih, ki so jih kot pomembna prepoznale skupine odjemalcev, in na mnenjih o tem, kaj lahko organizacija izboljša pri storitvah na svojem delovnem področju. Neposredne meritve glede zadovoljstva odjemalcev/državljanov s splošno podobo organizacije, s proizvodi in storitvami, ki jih organizacija zagotavlja, z odprtostjo organizacije in njihovo vključenostjo so izredno pomembne za vse vrste organizacij v javnem sektorju. Najpogosteje se za merjenje uporabljajo ankete ali druga dopolnilna orodja, kot so npr. srečanja uporabnikov, ciljne skupine itn.

Podmerila za merilo rezultati za odjemalce/državljanje glede na namen organizacije vključujejo:

- Zunanja merila (merila dožemanja), ki prikažejo, kako odjemalci/državljanji dojemajo organizacijo. Z njimi se ugotavlja, kakšno mnenje imajo odjemalci/državljanji o splošni podobi organizacije (prijaznost, poštenost, odprtost za spremembe, odzivnost), vključenosti, dostopnosti (uradne ure, čakalne dobe, lokacija stavbe), proizvodih in storitvah organizacije (kakovost, zanesljivost, čas obdelave, kakovost nasveta). Tovrstne podatke organizacije dobijo z anketiranjem, ocenami dobaviteljev, pregledom pohval in pritožb itn.
- Notranja merila (kazalnike delovanja) organizacija uporablja, da bi ji uspelo bolje predvideti dožemanja zunanjih odjemalcev in izboljšati svoje delovanje v vseh pogledih. Sem sodijo rezultati glede števila pritožb, časa obravnavanja pritožb, število posredovanj varuha človekovih pravic, število sprejetih in zapisanih predlogov, obseg vključenosti

zainteresiranih strani v načrtovanje in dobavo storitev in proizvodov, v načrtovanje procesov odločanja, pripravljenost za oblikovanje in doslednost pri izvajanju objavljenih standardov, število zadev oziroma storitev, zavrženih zaradi napak, število zahtevkov za povračilo stroškov itn.

### **7. merilo modela: Rezultati za zaposlene**

Merilo zajema obravnavo zadovoljstva vseh zaposlenecv v organizaciji. Pod pojmom zaposlenecv v organizaciji razumemo vse zaposlene in druge, ki neposredno ali posredno zadovoljujejo potrebe odjemalcev/državljanov, kar je podobno definiciji ljudi pri delu, zato se je treba pri ocenjevanju po sedmem merilu navezovati na tretje merilo modela CAF (ravnanje z ljudmi pri delu). Kot sem že navedel, je zaradi očitnih omejitev, s katerimi se srečujejo organizacije javnega sektorja, treba meriti samo tista področja, na katerih organizacija deluje sorazmerno svobodno.

Pri sedmem merilu tehtamo dokaze z merjenjem zadovoljstva in motiviranosti ter kazalnikov rezultatov glede zaposlenecv. Z neposrednimi merili se beležijo rezultati glede splošnega zadovoljstva, zadovoljstva z vodstvom in sistemi poslovanja, zadovoljstva z delovnimi razmerami, zadovoljstva s poklicno kariero in razvijanjem veščin, zadovoljstva z mehanizmi posvetovanja in dialoga ter zadovoljstva z vključevanjem v procese odločanja in aktivnosti izboljševanja. Organizacije tovrstne podatke najpogosteje pridobijo z anketami. Poleg neposrednih meril zadovoljstva in motiviranosti organizacije za to področje uporabljajo še vrsto notranjih kazalnikov delovanja, ki omogočajo merjenje rezultatov zadovoljstva zaposlenecv, njihove uspešnosti delovanja, razvijanja veščin, ravni motivacije ter vključevanjem zaposlenecv v pomembne dogodke. Primer notranjih kazalnikov glede zaposlenecv so stopnja odsotnosti z dela (absentizem), stopnja fluktuacije kadrov, merila produktivnosti, stopnja odzivnosti zaposlenecv na raziskave, sodelovanje v družabnih dogodkih idr.

### **8. merilo: Rezultati za družbo**

Pri tem merilu ocenjujemo vpliv organizacije na družbo zunaj njenih zakonskih pooblastil oziroma osnovnega poslovanja. Proučuje se, kakšne rezultate dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb na lokalni, nacionalni in po možnosti celo na mednarodni ravni. Merilo pokaže, kako širša javnost dojema rezultate družbenega delovanja (etično vedenje organizacije, kakovost in pogostost odnosov z lokalnimi in družbenimi partnerji, podpora socialno ogroženim, ton medijskega pokrivanja, programi za preprečevanje zdravstvenih tveganj in nesreč itn.) ter odnos organizacije do okolja (zmanjševanje količine odpadkov in embalaže, uporaba recikliranega materiala, stopnja skladnosti z okoljskimi standardi, ukrepi za zmanjšanje hrupa itn.). Poleg naštetega se upoštevajo tudi odnosi organizacije z upravnimi organi in drugimi državnimi organi, ki imajo vpliv na njeno poslovanje.

### **9. merilo: Ključni rezultati uspešnosti delovanja**

Merilo opredeljuje, kaj je organizacija dosegla na področjih, ki jih je predhodno opredelila kot merljive in ključne za svoj kratkoročni ter dolgoročni uspeh. Ključni rezultati uspešnosti delovanja so merila za uspešnost in učinkovitost zagotavljanja storitev/proizvodov, ciljev in

ciljnih vrednosti (tako specifičnih kot političnih). Merila so lahko denarna in nedenarna, mnoga izmed njih pa se uporabljajo v povezavi z drugim (politika in strategija) in petim merilom modela CAF (obvladovanje procesov in sprememb).

Ključni rezultati se nanašajo na merjenje delovanja organizacije glede na doseganje ciljev, rezultate ključnih dejavnosti (uspešnost) in notranjega delovanja organizacije. Rezultati poleg teh merijo še delovanje organizacije v smislu razumnega izkoriščanja (gospodarnost) in učinkovite porabe omejenih finančnih sredstev.

#### **4.4 Uvajanje modela CAF v Sloveniji**

Model CAF je bil na nacionalni ravni prvič predstavljen s sodelovanjem državnega sekretarja za javno upravo na polletnem srečanju generalnih direktorjev novembra 2001 v Stockholmu. V februarju 2002 je bila na ministrstvu za notranje zadeve (v nadaljevanju: MNZ) v Uradu za organizacijo in razvoj uprave (v nadaljevanju: UORU) ustanovljena medresorska delovna skupina za uvajanje CAF v slovensko upravo, ki se je najprej lotila prevoda in pravne redakcije vprašalnika. Do julija 2002 je sledila usposobitev skupine ocenjevalcev po modelu odličnosti EFQM, na katerem temelji model CAF (Kovač, 2003, str. 34).

Jeseni 2002 se je začel izvajati pilotski projekt, v katerem se je osem organizacij samoocenilo z namenom, da bi ugotovili, ali je obstoječi vprašalnik primeren za slovenske razmere ali ne. Samoocenjevanje so izvedli v šestih upravnih enotah (Jesenice, Ljutomer, Ptuj, Slovenj Gradec, Šentjur, Zagorje), Uradu Republike Slovenije za meroslovje (organ v sestavi takrat ministrstva za šolstvo, znanost in šport) in UORU (takrat notranja organizacijska enota MNZ).

Rezultati pilotskega projekta so bili izredno dobri, saj so bili sodelujoči mnenja, da je model CAF verodostojno analitično orodje za definiranje potrebnih izboljšav delovanja organizacije kot celote in skladen s slovenskim okoljem (Kovač, 2003, str. 34).

Cilji uporabe modelov kakovosti v slovenski javni upravi so (interno gradivo MNZ):

- upoštevanje vseh dimenzij uspešnosti (doseganje planiranih ciljev, gospodarnost, fleksibilnost, učinkovitost);
- nadgradnja klasičnih načel zakonitosti z načeli novega javnega managementa, zlasti usmeritev k odjemalcem;
- povečanje zadovoljstva odjemalcev/državljanov in drugih udeleženih strani, še posebej vidik zaposlencev;
- večja transparentnost in javna odgovornost, primerljivost ter
- prehod od kakovosti kot izpolnitve zahtev in pričakovanj do odličnosti kot njihovega preseganja.

V vladni strategiji razvoja slovenske uprave od leta 2003 do 2005 je kot prva prednostna naloga opredeljen prehod na v svetu uveljavljene standarde kakovosti, kot so npr. ISO, EFQM, zlasti pa evropski skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) kot model odličnosti v javni upravi (Kovač, 2003, str. 34).

## 5 UPRAVNA ENOTA NOVO MESTO IN SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR

### 5.1 Splošno o upravnih enotah

V Republiki Sloveniji je trenutno 58 upravnih enot (v nadaljevanju: UE), ki odločajo o upravnih zadevah iz državne pristojnosti na prvi stopnji. Njihovo delovanje obsega široko področje odločanja o življenju in delu posameznikov ter o pogojih dela pravnih subjektov. Omenjena področja urejajo materialni in procesni zakoni ter podzakonski predpisi. Področje odločanja posamezne UE je širše, kot so upravne meje UE, saj lahko sega do državnih meja ali celo v tujino.<sup>29</sup> Upravna območja in pristojnosti UE so natančno določena z zakoni. UE so podaljšana roka vseh ministrstev, zato jih ta tudi nadzirajo pri odločanju v upravnih zadevah. Omenjene relacije sem prikazal v prilogi 8.3. Organizacijsko gledano, so UE del ministrstva za javno upravo (v nadaljevanju: MJU).

### 5.2 UE Novo mesto

UE Novo mesto posluje od 1. 1. 1995 na večjem delu Dolenjske z regionalnim središčem Novo mesto. Iz priloge 8.1 je razvidno, da je UE Novo mesto ena izmed večjih upravnih enot v Republiki Sloveniji, saj obsega območje 760,1 km<sup>2</sup>. Na mestnem in podeželskem območju živi 61.920 prebivalcev v 338 naseljih.<sup>30</sup> V prilogi 8.2 sem prikazal meje UE Novo mesto, ki segajo do območja UE Metlika, UE Črnomelj, UE Kočevje, UE Grosuplje, UE Trebnje, UE Sevnica in UE Krško ter do meje z Republiko Hrvaško. Območje poslovanja UE Novo mesto je razdeljeno na šest lokalnih skupnosti, in sicer: Mestna občina Novo mesto, Občina Dolenjske Toplice, Občina Mirna Peč, Občina Šentjernej, Občina Škocjan in Občina Žužemberk (glej prilogo 8.2). Obseg dela UE Novo mesto se je od ustanovitve gibal med 30.000 in 65.000 upravnimi zadevami letno. Poslovna politika UE Novo mesto je bila vedno usmerjena k doseganju visoko zastavljenih ciljev in uspešnemu vključevanju v svoje okolje.

UE Novo mesto se pri svojem delu osredotoča na izgrajevanje medsebojnega zaupanja s strankami, lokalnimi skupnostmi in okoljem, v katerem deluje, v skladu z geslom »Uprava v službi ljudi«. Ob razvijanju tovrstnih odnosov mora skrbeti tudi za varstvo javnih koristi oziroma javnega interesa na tak način, da s priznavanjem pravic posameznikom ne posega v pravice družbene skupnosti. Zaradi tega dejstva mora sprejemati odločitve, ki so hkrati sprejemljive tako za posameznika kot za družbo. Kriteriji uspešnosti poslovanja zajemajo vse faze poslovanja z upoštevanjem zadovoljstva vseh udeleženih uporabnikov in zaposlencev ter javnega interesa oziroma okolja.

#### 5.2.1 Organiziranost UE Novo mesto

UE Novo mesto je organizirana v štirih oddelkih in službi za skupne zadeve, kar je razvidno iz priloge 8.4. Funkcije načelnika UE so v vodenju, predstavljanju in koordiniranju dela oddelkov, službe ter neposredno podrejenih. Koordinirati mora tudi delo kolegija in koordinacijskega sosveta. Načelnik upravne enote je tudi najodgovornejši za njeno delo in za izvajanje sistema

<sup>29</sup> Npr. državljani Republike Slovenije, ki živijo v tujini, ali tujci, ki želijo delati in bivati na območju UE.

<sup>30</sup> Interna gradiva UE Novo mesto.

vodenja kakovosti. Aktivnosti za izvajanje in stalno izboljševanje sistema vodenja kakovosti operativno vodi vodja službe za skupne zadeve, ki je hkrati tudi predstavnica vodstva za kakovost.<sup>31</sup> Vodje ostalih organizacijskih enot imajo odgovornost za dosledno izvajanje nalog in sistema kakovosti znotraj UE. Ostali zaposleni imajo nalogo, da dosledno izvajajo naloge in sistem vodenja kakovosti na svojem delovnem področju. Zaradi želje po doseganju čim višje kakovosti se vodstvo UE sestaja na rednih tedenskih sejah kolegija načelnika in na sejah kolegija za kakovost, kjer obravnavajo aktualno tematiko s področja sistema vodenja kakovosti.

### **5.2.2 Pot do poslovne odličnosti v UE Novo mesto**

UE Novo mesto je že dolgo pred izvedbo samoocenjevalnega modela CAF posvečala veliko pozornosti kakovosti, kar je razvidno že iz izjave o politiki kakovosti v prilogi 9, ki je sestavni del poslovnika kakovosti, ta pa je temeljni dokument na področju kakovosti v UE Novo mesto.

V UE Novo mesto na letni ravni izvajajo anketiranja zaposlencev (glej prilogo 10.1) in strank (glej prilogo 10.2) glede zadovoljstva z delom oziroma s storitvami. Zadnje anketiranje zaposlencev in strank je potekalo v marcu 2005. Izvedel ga je Direktorat za javno upravo iz Ljubljane. Za UE Novo mesto je iz zadnjih rezultatov anketiranj razvidno, da so se rezultati opazno izboljšali kljub visokim ocenam iz predhodnih let. Stranke so kakovost povprečno ocenile z zavidljivih 4,20 od možnih 5 točk (interno gradivo UE Novo mesto). Tovrstna anketiranja zaposlencev in strank/odjemalcev so v veliki meri pripomogla k temu, da so imeli ocenjevalci po modelu CAF na voljo kakovostne informacije o delovanju UE, kar je nedvomno prispevalo k dvigu kakovosti samoocenjevanja.

### **5.2.3 Samoocenjevanje po modelu CAF v UE Novo mesto<sup>32</sup>**

Zaradi svoje naravnosti k neprestanim izboljšavam je UE Novo mesto med prvimi organizacijami javnega sektorja v Sloveniji pokazala zanimanje za samoocenjevanje po modelu odličnosti CAF. Temeljni cilj in namen izvedbe tega projekta je bila nadgradnja že vzpostavljenega sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2000.

Priprave na izvedbo samoocenjevanja po modelu CAF so se v UE Novo mesto začele v prvi polovici leta 2003. Člani kolegija so se v tem obdobju podrobneje seznanjali z značilnostmi modela na različnih izobraževanjih, ki jih je organiziralo MNZ. Vse nadaljnje aktivnosti za izvedbo samoocenjevanja po modelu CAF so ponazorjene v sliki 5 na strani 33.

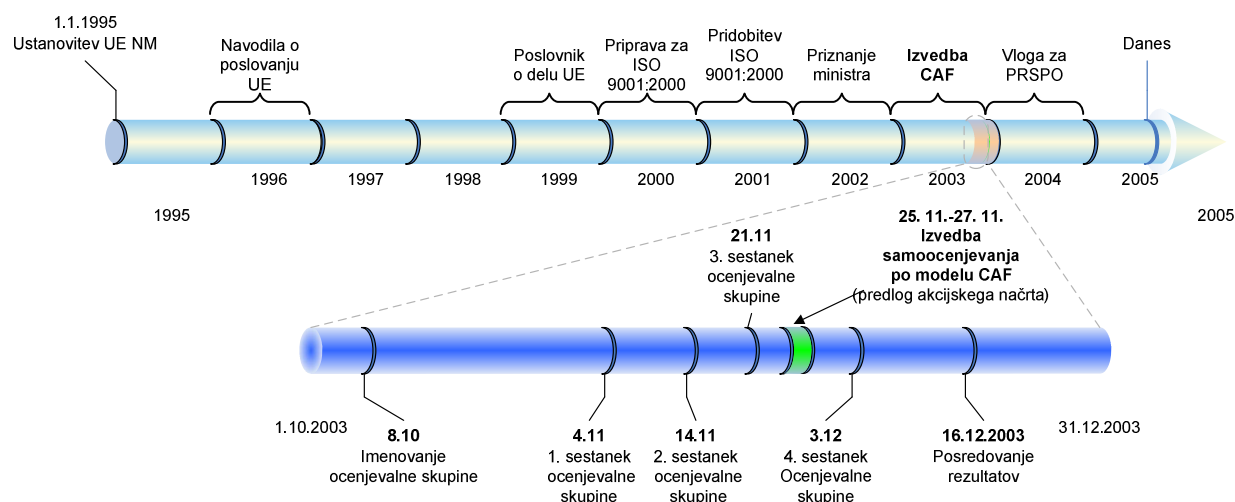
---

<sup>31</sup> Trenutno je na tem pomembnem delovnem mestu ženska. Prav tako je tudi na ostalih pomembnih delovnih mestih v UE Novo mesto zastopanost žensk izredno visoka, kar nakazuje na visoko stopnjo enakopravnosti med spoloma, ki je lahko za zgled ostalim organizacijam.

<sup>32</sup> Podpoglavje temelji na podatkih iz internih gradiv UE Novo mesto.



Slika 5: Časovna premica aktivnosti za doseganje poslovne odličnosti in izvedbo samoocenjevanja po modelu CAF na UE Novo mesto po posameznih letih



Formalno se je proces samoocenjevanja po modelu odličnosti CAF v UE Novo mesto začel **8. 10. 2003** s **sklepom načelnika o imenovanju ocenjevalne skupine po modelu CAF**. V njem je bilo navedenih sedem članov skupine iz posameznih oddelkov in služb z različnih ravni UE,<sup>33</sup> vodja skupine ter termin za izvedbo projekta, in sicer od 15. 10. do 15. 12. 2003. Natančno so bile opredeljene tudi naslednje naloge samoocenjevalne skupine:

- pridobiti ustrezno znanje za izvedbo ocenjevanja po modelu CAF;
- izvedba priprav na samoocenjevanje po modelu CAF;
- izvedba postopka ocenjevanja skladni z dejstvi in dokazi po postavljenih merilih za izvedbo;
- usklajevanje mnenj v postopku ocenjevanja;
- identifikacija opredelitev ključnih področij za izboljšanje poslovanja;
- ustvarjanje navdušenja med zaposleni z njihovim vključevanjem v proces izboljšanja;
- priprava predlogov za vgrajevanje raznih pobud v poslovanje UE Novo mesto in
- oblikovanje predloga aktivnosti oziroma akcijskega načrta za izboljšanje poslovanja.

Projekt je tako dobil temeljne opredelitve, s katerimi se je samoocenjevalna skupina natančneje seznanila na **prvem sestanku**, ki je bil 4. 11. 2003. Na njem je načelnik Jože Preskar nagovoril člane ocenjevalne skupine ter jim navedel pomen in razloge za izvedbo tovrstnega projekta. Posređoval jim je tudi svoje prepričanje, da bo ocenjevalna skupina dobro opravila svojo nalogo ter tako prispevala k rezultatom dela in realizaciji zastavljenega cilja. Naslednjega dne je bil zaradi seznanitve in lažje izvedbe samoocenitve po modelu CAF izveden seminar s praktičnimi primeri, ki ga je vodila Polona Kovač, ki sodi v vrh strokovnjakov za model odličnosti CAF v Sloveniji.

Na **drugem sestanku** ocenjevalne skupine, 14. 11. 2003, je predsednica ocenjevalne skupine člane seznanila z načinom dela pri izvedbi postopka samoocenjevanja UE Novo mesto po

<sup>33</sup> Od vodje oddelka ali službe do referenta in tajnice.

modelu CAF. Člani skupine so prejeli tudi samoocenjevalne vprašalnike. Naročeno jim je bilo, da jih morajo samostojno, ločeno od skupine, izpolniti v enem tednu. Dogovorili so se tudi, da bo dokumentacija UE Novo mesto, ki jo bodo potrebovali za postopek samoocenjevanja, na voljo na intranetu UE Novo mesto. Člani so razpravljali tudi o izvedbi postopka samoocenjevanja, nato pa so zaradi lažjega nadaljnjega dela skupaj opravili dva primera samoocenitve po vprašalniku modela CAF. Izpolnili so en primer za dejavnike (podmerilo 1.1.) in en primer za rezultate (podmerilo 8.1). Obe pridobljeni oceni sta bili doseženi s konsenzom.

**Tretji sestanek** (21. 11. 2003) je bil namenjen izmenjavi informacij o poteku dela in morebitnih težavah pri samoocenjevanju po modelu CAF s pomočjo vprašalnika, s katerim je vsak član posebej, ločeno od skupine, pripravil samoocenitev. Ugotovili so tudi, da so člani ocenjevalne skupine pridobili vsa dokumentacija, ki jo potrebujejo za izvedbo postopka samoocenjevanja na intranetu UE Novo mesto. Določen je bil tudi dokončni datum za izvedbo samoocenitve (25.–27. 11. 2003), ki je bil potrjen na kolegiju načelnika.

**Izvedba skupinskega samoocenjevanja po modelu CAF** je potekala od 25. do 27. 11. 2003. Namen samoocenjevalne skupine sta bila izvedba samoocenitve UE Novo mesto in iskanje ključnih priložnosti za izboljšanje poslovanja. Proces skupinske samoocenitve je potekal nemoteno, saj so člani k postopku pristopili resno in konstruktivno. Do vseh končnih ocen so prišli s konsenzom, zato ni bilo nikakršne potrebe po računanju statistične sredine ocen.

Poslovanje UE Novo mesto je bilo ocenjeno dokaj kritično glede na že vzpostavljeni sistem vodenja kakovosti. Skupna, povprečna in usklajena ocena po modelu CAF je znašala 3,2. Iz tega sledi, da je UE Novo mesto pri izpolnjevanju dejavnikov in rezultatov po modelu CAF dosegla dobro oceno, vendar je bila ocenjevalna skupina mnenja, da je še veliko priložnosti za izboljšave.

Skupina je sestavila tudi predlog **akcijskega načrta**, v katerem so bile predlagane naslednje aktivnosti:

1. izboljšave na področju poslovanja in upravljanja s kadrovskimi zmogljivostmi;
2. dopolnitev izvedbenih dokumentov (izdelati enotne obrazce mesečnih poročil);
3. nadgradnja na področju strokovnega izpopolnjevanja za reševanje kompleksnejših težav;
4. razvoj in izboljšanje komunikacije s pomočjo računalniške tehnologije znotraj UE Novo mesto;
5. seznanjanje vseh zaposlenecv z rezultati samoocenitve;
6. določitev datuma naslednje samoocenitve po modelu CAF, ki naj se izvede čez dve leti, to je leta 2005; treba je proučiti možnost vključitve zunanjega ocenjevalca v ocenjevalno skupino;
7. posredovanje dosežene ocene UORU na MNZ.

**4. sestanek** je bil 3. 12. 2003, na njem je načelnik poudaril, da je zadovoljen z zaključkom izvedbe, in se članom ocenjevalne skupine zahvalil za konstruktivno delo. Izpostavil je tudi dejstvo, da je izvedba ocenjevanja po modelu CAF za UE Novo mesto korak naprej na poti

poslovne odličnosti. Člani ocenjevalne skupine so še sprejeli predlog akcijskega načrta ter ga posredovali načelniku in članom sveta za kakovost v obravnavo in sprejem na seji sveta.

Rezultate o izvedbi ocenjevanja po modelu CAF je UE Novo mesto posredovala UORU 16. 12. 2003. Ta jih je nato posredoval v bazo EIPA.

Povratno informacijo je EIPA posredoval 8. 1. 2004 z dopisom, ki je tabelarično in grafično po posameznih merilih pokazal konkurenčno primerljivost UE Novo mesto z ostalimi organizacijami javnega sektorja Evropske unije, ki so izvedle samoocenjevanje. Omenjeni podatki so prikazani v tabeli 1 z dodanimi rezultati za 42 organizacij iz slovenskega javnega sektorja.

**Tabela 1: Primerljivost upravne enote Novo mesto po modelu CAF z organizacijami v Sloveniji in Evropski uniji**

	Povprečje 180 organizacij CAF 2000	Povprečje 135 organizacij CAF 2002	Povprečje 42 slovenskih organizacij	Povprečje UE Novo mesto
<b>DEJAVNIKI</b>	<b>3,2</b>	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>
1. Voditeljstvo	3,3	2,7	3,0	3,5
2. Strategija in načrtovanje	3,1	2,6	2,8	4,0
3. Ravnanje z ljudmi pri delu	3,1	2,6	2,9	3,7
4. Partnerstva in viri	3,2	2,7	3,1	3,2
5. Obvladovanje procesov in sprememb	3,1	2,6	3,0	3,7
<b>REZULTATI</b>	<b>2,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>
6. Rezultati za odjemalce/ državljanje	2,8	2,3	3,1	3,0
7. Rezultati za zaposlenca	2,6	1,9	2,6	2,5
8. Rezultati za družbo	2,7	2,1	2,6	2,5
9. Ključni rezultati uspešnosti delovanja	2,9	2,4	2,9	3,0
<b>Povprečna ocena – skupaj</b>	<b>3,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>

Vir: Interna gradiva UE Novo mesto; Skupni ocenjevalni okvir CAF.

Iz tabele 1 je razvidno, da je UE Novo mesto nad slovenskim in evropskim povprečjem. Izmed 42 slovenskih organizacij, ki so izvedle samoocenjevanje po modelu CAF, si UE Novo mesto deli 12. mesto<sup>34</sup> z UE Slovenske Konjice<sup>35</sup> (glej prilogi 11 in 13). V prilogi 12 sem po posameznih dejavnikih modela CAF grafično primerjal povprečne ocene UE Novo mesto z ostalimi 41 organizacijami javnega sektorja v Sloveniji in 135 evropskimi organizacijami, ki so uporabljale različico CAF 2002, ter 180 evropskimi organizacijami z različico CAF 2000–2002.

<sup>34</sup> Vrstni red je: 1. UE Slovenj Gradec, 2. UE Šentjur pri Celju, 3. UE Grosuplje.

<sup>35</sup> Samoocenjevanje so izvedli leta 2004.

## 6 RAZISKAVE O PRAKTIČNI UPORABI MODELA CAF

Med italijanskim predsedovanjem Evropski uniji je EIPA v drugi polovici leta 2003 izvedla raziskavo<sup>36</sup> o praktični uporabi modela CAF v državah članicah kot tudi v državah kandidatkah za članstvo. V maju 2005 je bila pod predsedstvom Luksemburga narejena druga raziskava, katere glavni namen je bil ugotoviti napredek pri uporabi modela CAF od izvedbe prve raziskave. Neposredna primerljivost raziskav je nekoliko okrnjena, saj so rezultati raziskav na nekaterih področjih različno interpretirani. Raziskavi temeljita na vprašalnikih, ki jih je poslala EIPA organizacijam javnega sektorja v Evropi. Za raziskavo iz leta 2005 so bili upoštevani izpolnjeni vprašalniki organizacij, ki so izvedle model CAF po novembru 2003.

Realnost raziskav se zrcali v mnenju, da je treba ločiti med uradno podporo in dajanjem aktivne podpore v smislu človeških in finančnih dejavnikov za razvoj modela CAF. V ta namen so v raziskavi iz leta 2003 države razdelili v tri skupine, kar sem prikazal v prilogi 14.1. Raziskava iz leta 2005 je pokazala, da je model CAF obvezen na državni ravni na Češkem, Slovaškem in v Romuniji. Močno se ga priporoča v Belgiji, Nemčiji, na Cipru, Danskem, v Grčiji, Španiji, Franciji, Madžarski, Litvi, Luksemburgu, Portugalski, Švedski, Sloveniji in Norveški. Pojmovanje aktivne pomoči za razvoj modela CAF se razteza od distribucije informacijskih gradiv, proizvodnje dokumentacijskih materialov, navodil, izvajanja informacijskih srečanj in usposabljanj do organizacije konferenc o kakovosti in nagrad kakovosti ter vzpostavljanja baz podatkov za izmenjavo dobrih praks. Raziskava iz leta 2005 je pokazala, da ni nikakršne finančne podpore za model CAF v Estoniji, Španiji, Irski, Litvi, Luksemburgu, Sloveniji in Veliki Britaniji. Sredstva za model pa naraščajo v Avstriji, Belgiji, na Cipru, Češkem, v Grčiji, Madžarski, Italiji, Litvi, Romuniji in na Slovaškem.

Ne glede na centraliziranost in decentraliziranost političnih sistemov v Evropi, je bilo uveljavljanje modela CAF v veliki večini držav pod okriljem ministrstev, ki so odgovorna za javno upravo. Edina izjema je Nemčija, kjer je za model CAF skrbela univerza v Speyerju.<sup>37</sup> V Franciji zaradi administrativnih reform v letu 2005 ni bila nobena organizacija zadolžena za razširjanje modela CAF.

O razširjenosti modela CAF veliko pove podatek, da so bila navodila za njegovo izvedbo prevedena v 15 evropskih jezikov. Od predstavitve je bilo po ocenah raziskave iz leta 2005 opravljenih preko 900 samoocen po modelu CAF v različnih organizacijah in delih organizacij v 20 državah. Najverjetneje je bilo opravljenih še več aplikacij modela, vendar rezultati niso bili posredovani v bazo EIPA ali kontaktnim osebam na nacionalni ravni. Rezultati raziskav iz let 2003 in 2005 glede števila aplikacij modela CAF po posameznih državah so prikazani v tabeli 2 na strani 37.

---

<sup>36</sup> Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations, december 2003.

<sup>37</sup> Več o tem na [www.speyer.dhv.de](http://www.speyer.dhv.de).

**Tabela 2: Uporaba modela CAF po posameznih državah**

Raziskava	Število uporab modela	
	v manj kot 30 organizacijah	v več kot 30 organizacijah
2003	Nizozemska, Češka, Grčija, Irska, Malta, Romunija, Španija, Velika Britanija, Danska, Estonija, Madžarska, Poljska, Slovaška, Švedska, Slovenija	Belgija, Italija, Norveška, Avstrija, Nemčija, Finska
2005	Ciper, Estonija, Grčija, Španija, Francija, Irska, Litva, Luksemburg, Poljska, Slovaška, Velika Britanija, Romunija	Avstrija, Belgija, Češka, Nemčija, Danska, Finska, Madžarska, Italija, Norveška, Portugalska, Švedska, Slovenija

Vir: Study on the Use of the Common Assessment Framework, 2003, str. 6; Study on the Use of the Common Assessment Framework, 2005, str. 20.

Pri analiziranju uporabe modela CAF je zelo zanimivo ugotoviti velikost organizacij glede na število zaposlenecv, ki so uporabile model. Iz obeh raziskav je očitno, da je model prilagojen za uporabo v organizacijah vseh velikosti (glej prilogo 14.2). Nekaj manj kot tri četrtine organizacij je uporabilo model na celotni organizaciji (72 % v 2003 in 73 % v 2005) in ne le na njenem delu.

Iz raziskav izhaja, da se model CAF najpogosteje uporablja pred večjimi organizacijskimi spremembami ali kot začetek vzpostavljanja politike kakovosti oziroma sistema za ocenjevanje delovanja. Kar 51 % organizacij, ki so uporabile model CAF, predhodno ni imelo izkušenj z modeli kakovosti. Organizacije, ki so imele predhodne izkušnje z modeli kakovosti, so najpogosteje navedle izkušnje s standardom ISO, sistemom uravnoteženih kazalnikov, EFQM ter anketami zadovoljstva zaposlenecv in strank.

Iz tabele 3 na strani 38 je razvidno, da se model CAF uporablja pretežno kot orodje za merjenje in hiter pregled z namenom ugotovitve številnih močnih in šibkih točk, ki so nato podlaga za vzpostavitev popravljalnih ukrepov v organizaciji. Raziskovalce je leta 2003 nekoliko presenetil četrti razlog, saj je veliko organizacij kot poglavitni razlog za njegovo uporabo navedlo sodelovanje v nagradah za kakovost in na konferencah o kakovosti. Zgolj ustvarjanje dobrega ugleda v javnosti je tudi eden izmed poglavitnih razlogov, da mnoge organizacije sploh niso izvedle nikakršnih ukrepov za izboljšave po izvedbi samoocenjevanja, kar je bilo izredno slabo.

**Tabela 3: Sedem glavnih razlogov za uporabo modela CAF in njihovo rangiranje**

	Pomembnost - rang	
	2003	2005
Identifikacija močnih in šibkih točk	1.	1.
Hiter pregled organizacije	2.	5.
Kot začetek za nadaljnje izboljšave	3.	4.
Sodelovanje v nagradah za kakovost in na konferencah o kakovosti	4.	/
Izmenjava idej v organizaciji	5.	6.
Povečanje materialnega zavedanja glede kakovosti	5.	/
Uporaba je bila želja vrhovnega managementa	6.	7.
Povečevanje zavesti o kakovosti med zaposlenci	7.	2.
Vključevanje zaposlenecv v poslovodenje organizacije in njihovo motiviranje	/	3.

Vir: Staes, Thijs: Quality Management on the European Agenda, 2005, str. 38; Study on the Use of the Common Assessment Framework, 2005, str. 34.

V pregledu smernic za uporabo modela sem že navedel, da mora samoocenjevalna skupina uravnoteženo predstavljati celotno organizacijo, vendar ne sme biti prevelika zaradi kasnejših težav pri usklajevanju mnenj in sprejemanju odločitev (glej tabelo 4). V praksi je tovrstna omejitev pomenila težave za velike organizacije, ki bi tako le stežka zadostile pogoju zastopanosti celotne organizacije. Rešitev je bila kljub temu zelo preprosta, saj so velike organizacije oblikovale več samoocenjevalnih skupin hkrati.

**Tabela 4: Velikosti samoocenjevalnih skupin**

Število članov samoocenjevalne skupine	Odstotek	
	2003	2005
manj kot 5	10	11
od 5 do 10	48	50
od 10 do 20	29	32
nad 20	13	7

Vir: Staes, Thijs: Quality Management on the European Agenda, 2005, str. 39; Study on the Use of the Common Assessment Framework, 2005, str. 39.

Raziskava je pokazala tudi, da je bilo leta 2003 v 56 % uporab modela CAF v samoocenjevalno skupino vključenih manj kot 10 % (53 % v 2005) vseh zaposlencev, 36 % (30 % v 2005) organizacij je vključilo od 10 do 25 % zaposlencev in 8 % (17 % v 2005) organizacij je v samoocenjevalno skupino vključilo več kot 25 % zaposlencev.

V samoocenjevalnih skupinah so prevladovali predvsem managerji srednjega ranga, nato so sledili višji managerji in strokovnjaki za posamezna področja. V raziskavi iz leta 2003 so bili pomočniki in mlajši zaposlenci le v redkih primerih člani samoocenjevalnih skupin, zato so

takrat svetovali organizacijam, naj v prihodnosti vključujejo tudi slednje, saj bi se s tem povečal občutek vključenosti v organizacijo. Napredek je viden v izsledkih raziskave iz leta 2005, ki so že pokazali bolj uravnoteženo raven zastopanosti mlajših zaposlenecv in podpornega osebja.

Iz tabele 5 je razvidno, da je bila komunikacija z deležniki organizacij premajhna in da potencial, ki ga ponuja model CAF, ni bil povsem dobro izkoriščen. Prav tako je iz tabele 5 glede na raziskavo iz leta 2005 opaziti upad posredovanja rezultatov samoocenjevanja skoraj vsem skupinam deležnikov po aplikaciji modela CAF. Vzrok za takšne rezultate je tudi delna nepriljubljenost, saj se je za raziskavo iz leta 2005 dodalo še nekaj deležnikov, ki jih je težko razporediti glede na raziskavo iz leta 2003. Ravno tako so bile težave z obveščanjem deležnikov pred izvedbo modela CAF. Raziskavi sta pokazali, da je le 46 % vseh organizacij obvestilo vse zaposlenecv, da se bo izvajalo samoocenjevanje, kar 20 % (15 % v 2005) pa je obvestilo oziroma sodelovalo le z managementom. Strokovnjaki so mnenja, da je poglavitni vzrok za takšne rezultate strah zaposlenecv pred ocenjevanjem, zato priporočajo, da se za zmanjšanje odpora do samoocenjevanja slednje zaposlencem predstavi na najbolj transparenten način.

**Tabela 5: Posredovanje rezultatov samoocenjevanja različnim skupinam po izvedbi modela v odstotkih glede na vse organizacije**

	Raziskava	
	2003	2005
Komu so posredovali rezultate		
Vsem zaposlencem	58 %	44 %
Samo managementu	40 %	25 %
Skupini za razvoj	29 %	5 %
Politikom	19 %	18 %
Zunanjim strokovnjakom	10 %	
Ostali vladnim inštitucijam	10 %	
Strankam/državljanom	8 %	2 %
Samoocenjevalni skupini		34 %
Vsem deležnikom		21 %
EIPA		12 %
Ostali		3 %

Vir: Staes, Thijs: Quality Management on the European Agenda, 2005, str. 39; Study on the Use of the Common Assessment Framework, 2005, str. 49.

Z raziskavo iz leta 2003 je bilo ugotovljeno, da želi v prihodnosti kar 82 % (95 % v 2005) organizacij ponovno izvajati samoocenjevanje. Od teh jih 37 % (33 % v 2005) želi izvajati samoocenjevanje na letni ravni, 38 % (44 % v 2005) na vsake dve leti in 11 % (10 % v 2005) na vsake tri leta. Ponovitve samoocenjevanja so prav gotovo zelo pomembne in nujne, vendar je treba med ocenjevanji zagotoviti primerno obdobje, da se lahko izvedejo popravljali ukrepi, ki so posledica zadnje samoocene.

## SKLEP

Evropske države, med njimi tudi Slovenija, so se v zadnjih letih podale na pot doseganja poslovne odličnosti javnih sektorjev. Iz centralizirane birokracije, samozadostnega odnosa do uporabnikov, cikličnih proračunskih pritiskov na zniževanje javnih izdatkov in počasnega odzivanja se je začel uveljavljati novi javni management. Ta je zmožen državljanom in podjetjem dati tisto, kar si želijo in zaslužijo – kakovostno storitev. V ta namen je bil zasnovan tudi enostavnejši model za poslovno odličnost, imenovan CAF.

Model CAF je izredno uporaben za začetek poti poslovne odličnosti, saj njegova enostavnost in kompatibilnost z naprednejšimi modeli poslovne odličnosti zagotavljata kontinuiranost procesa kakovosti v organizaciji. Med zahtevnejše modele na poti poslovne odličnosti, ki jih nekatere upravne enote v Sloveniji že uporabljajo, sodita modela EFQM in Speyer. Pomembne so tudi različne nagrade za kakovost (npr. European Quality Award – EQA, priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO).

Do sedaj se je po modelu odličnosti CAF ocenilo že preko 900 organizacij javnega sektorja v Evropi in okoli 42 v Sloveniji. S podatki slovenskih organizacij smo lahko zadovoljni, saj so v primerjavi z evropskimi boljši v večini kategorij. Kljub temu ostaja še mnogo dela za prihodnost, saj se javna uprava v Sloveniji zaveda, da z dobrim javnim upravljanjem (angl. good governance) lahko vpliva na večjo konkurenčnost Slovenije v mednarodnem okolju.

Tuji in domači strokovnjaki opažajo, da se v zadnjih letih v razvoju javnih uprav pojavljajo skupni trendi, ki med drugim vključujejo deregulacijo, decentralizacijo, reinženiring, privatizacijo, združevanje slojev in tehnološki razvoj. Tem trendom začenja slediti tudi slovenska javna uprava. V ta namen je bilo pred nekaj meseci v Sloveniji ustanovljeno ministrstvo za javno upravo, ki je od ministrstva za notranje zadeve prevzelo posle, ki se nanašajo na javno upravo oziroma njeno izboljšanje. S tem smo sledili izkušnjam ostalih evropskih držav, ki so to v preteklosti že storile in so zato dosegle večjo hitrost aplikacij izboljšav v javnem sektorju.

V prihodnosti lahko od javne uprave pričakujemo korektniji odnos in delovanje na način, ki bo v kar največji meri zadovoljeval neprestano spreminjajoče se potrebe državljanov in podjetij. Minister za javno upravo Gregor Virant namerava nekoliko večji poudarek nameniti ravno podjetjem, ki z državo poslujejo vsakodnevno. Področje zadovoljstva državljanov je bilo v preteklosti sicer v ospredju, vendar je po mnenju ministra vedno možno narediti še več. V povezavi s takšnim mnenjem je mnogo prahu dvignila tudi napoved enoodstotnega zmanjševanja zaposlencev v civilnem delu javne uprave, vendar naj bi ga za zdaj dosegali z naravnim odlivom.

V prihodnosti verjetno ne bo več veljalo, da je službo v javni upravi skorajda nemogoče izgubiti, saj je minister Virant odločen (Klasinc, 2004, str. 8–10): »Javna uprava obstaja zaradi ljudi in ne obratno. Osebnost bom zadovoljen, ko bom videl, da se slovenska javna uprava nenehno spreminja, da se trudi biti boljša, inovativnejša, prijaznejša. In to je proces, ki se nikoli ne konča.«



## LITERATURA

1. Allen Richard, Tommasi Daniel: *Managing Public Expenditure*. Pariz : OECD, 2001. 500 str.
2. Cooper J. Phillip et al.: *Public Administration for the Twenty-First Century*. Fort Worth : Harcourt Brace College Publishers, 1998. 433 str.
3. Engel Christian: *Common Assessment Framework: The state of affairs*. Eipascope, Maastricht, 2002, 1, str. 35–39.
4. Feigenbaum Armand V.: *Total Quality Control*. New York : McGraw-Hill, 1991. 863 str.
5. Ferfila Bogomil et al.: *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 592 str.
6. Ferfila Bogomil: *Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik*. Ljubljana : Delavska enotnost, 1994. 104 str.
7. Flynn Norman, Strehl Franz: *Public Sector Management in Europe*. London : Prentice Hall Europe, 1996. 280 str.
8. Flynn Norman: *Public Sector Management*. New York : Harvester Wheatsheaf, 1993. 213 str.
9. Flynn Norman: *Public Sector Management*. New York : Prentice Hall/Harvester, 1997. 244 str.
10. Kavčič Bogdan et al.: *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 379 str.
11. Kern Karmen: *Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa*. Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Kranj : Moderna organizacija, 2003, str. 590–599.
12. Kern Pipan Karmen, Leon Loredana, Kovač Polona: *Procesne spremembe slovenske javne uprave*. Slovenska uprava, Ljubljana, 2004, 5, str. 21-26.
13. Klasinc Janja: *Proces stalnih izboljšav*. Slovenska uprava, Ljubljana, 4 (2004), 5, str. 8–10.
14. Koletnik Franc: *Računovodsko obravnavanje stroškov kakovosti*. Revizor, Ljubljana, 7 (1996), 3, str. 22-46.
15. Kovač Polona: *Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja »Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)«*: Zbornik referatov. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2003, str. 29–42.
16. Kovač Polona: *Zakaj in kako uvesti Evropski model kakovosti Common Assessment Framework – CAF tudi v slovensko upravo*. Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi: Zbornik referatov. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2002, str. 45–59.
17. Lane Jan-Erik: *The Public Sector. Concepts, Models and Approaches*. London : Sage Publications, 2000. 357 str.
18. Lane S. Frederick: *Current Issues in Public Administration*. New York : St. Martin's Press, 1994. 474 str.
19. Löffler Elke, Vintar Mirko: *Improving the Quality of East and West European Public Services*. Aldershot : Ashgate Publishing Limited, 2004. 259 str.

20. Musgrave A. Richard, Musgrave B. Peggy: Public Finance in Theory and Practice. New York : Mc Graw Hill, 1989. 627 str.
21. Nemeč Tomislav: Ali se kakovost v upravi spleča? Na poti k poslovni odličnosti javne uprave: Zbornik referatov. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2001, str. 61–72.
22. Nicholas Henry: Public Administration and Public Affairs. New Jersey : Prentice Hall, 1998. 500 str.
23. Osborne David, Gaebler Ted: Reinventing Government. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1992. 405 str.
24. Pečar Zdravko: Management v javnem sektorju. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2001. 113 str.
25. Pečar Zdravko: Pristopi in tehnike za reformo javne uprave. Zbornik znanstvenih razprav Visoke upravne šole. Ljubljana : Visoka upravna šola, 1997, str. 221–244.
26. Peters B. Guy, Pierre Jon: Handbook of Public Administration. London : Sage Publications, 2003. 640 str.
27. Preskar Jože: Letni poslovni načrt kot orodje za obvladovanje kakovosti v upravni enoti. Na poti k poslovni odličnosti javne uprave: Zbornik referatov. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2001, str. 97–113.
28. Setnikar - Cankar Stanka et al.: Ekonomika javnega sektorja s proračunskim financiranjem. Študijsko gradivo. Ljubljana : Fakulteta za upravo, 2003. 120 str.
29. Setnikar - Cankar Stanka: Proračunska poraba, decentralizacija in komercializacija javnega sektorja. Zbornik IV. konference Dnevi slovenske uprave. Ljubljana : Visoka upravna šola, 1997, str. 68–84.
30. Staes Patrick, Thijs Nick: Quality Management on the European Agenda. Eipascope, Maastricht, 2005, 1, str. 33–41.
31. Šmidovnik Janez: Slovenska javna uprava v socializmu in tranzicijskem obdobju parlamentarne demokracije. Zbornik referatov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998, str. 1070–1081.
32. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 469 str.
33. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003. 856 str.
34. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi. Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 203 str.
35. Virant Gregor: Pravna ureditev javne uprave. Ljubljana : Visoka upravna šola, 1998. 229 str.
36. Vlaj Stane: Uvod v javno upravo. Ljubljana : Fakulteta za upravo, 2004. 133 str.
37. Vujošević Niko: Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 316 str.
38. Žurga Gordana: Kakovost državne uprave. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 130 str.
39. Žurga Gordana: Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi. Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi: Zbornik referatov. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2002, str. 29–45.

## VIRI

1. Banka statističnih podatkov - Statistični urad RS. [URL: <http://bsp1h.gov.si/D2300.kom/komstart.html>], 8.4.2005.
2. Baza podatkov o ocenjevanju po modelu CAF. [URL: <http://www.eipa.nl/default.htm>], 6.4.2005.
3. Bela hiša ZDA. [URL: <http://www.whitehouse.gov/history/presidents/jg20.html>], 3.6.2005.
4. Bilteni Kadrovske Informacije. Ljubljana : Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije, 2000–2004.
5. Interna gradiva Ministrstva za notranje zadeve.
6. Interna gradiva Upravne enote Novo mesto.
7. Kakovost v javnih upravah OECD držav. [URL: <http://www.oecd.org>], 5.3.2005.
8. Nagrada PRSPO. [URL: [http://www.mirs.si/PRSPO/prspo\\_splosno.htm#Cilji%20PRSPO](http://www.mirs.si/PRSPO/prspo_splosno.htm#Cilji%20PRSPO)], 5.2.2005.
9. Skupni ocenjevalni okvir – CAF. [URL: <http://www.mnz.si/1416.php>], 5.2.2005.
10. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF): Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2002. 62 str.
11. Statistični letopis RS 2004. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za statistiko, 2004. 650 str.
12. Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005. Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, 2004. 58 str.
13. Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations. Pod predsedovanjem Luksemburga. 90 str. [URL: [http://www.eipa.nl/CAF/Surveys/2005/study\\_EN\\_V02.pdf?submit=English](http://www.eipa.nl/CAF/Surveys/2005/study_EN_V02.pdf?submit=English)], maj 2005.
14. Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations. Pod predsedovanjem Italije. 26 str. [URL: [http://www.eipa.nl/CAF/Articles/CAF\\_ENG\\_DG.pdf?submit=English](http://www.eipa.nl/CAF/Articles/CAF_ENG_DG.pdf?submit=English)], december 2003.
15. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. Ur.l. RS, št. 33I/1991-I).
16. Zakon o državni upravi (Uradni list RS, št. 52/2002).
17. Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/1993).
18. Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/1999).
19. Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/1991, 8/1996).

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OZNAK

BDP	bruto domači proizvod
CAF	common assessment framework (skupni ocenjevalni okvir)
EFQM	model odličnosti, ki ga je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management)
EIPA	European Institute of Public Administration (Evropski inštitut za javno upravo)
EPAN	European Public Administration Network
IPSG	Innovative Public Services Group
ISO	standard, ki velja po celem svetu (nastal je pod okriljem Mednarodne organizacije za standardizacijo)
MJU	ministrstvo za javno upravo
MNZ	ministrstvo za notranje zadeve
NJM	novi javni management
NPM	new public management
PRSPO	priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
SWOT	analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TQM	total quality management
UE	upravna enota
UORU	Urad za organizacijo in razvoj uprave
ZDA	Združene države Amerike
ZDU-1	zakon o državni upravi
ZGJS	zakon o gospodarskih javnih službah
ZJF	zakon o javnih financah

## **PRILOGE**

## KAZALO PRILOG

<b>Priloga 1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem .....</b>	<b>1</b>
<b>Priloga 2: Zaposlenost v javnem sektorju.....</b>	<b>3</b>
<b>Priloga 3: Strukture javnega sektorja v Evropi in Sloveniji.....</b>	<b>5</b>
<b>Priloga 4: Strategije reform po Toonenu in Raadscheldersu .....</b>	<b>6</b>
<b>Priloga 5: Pojmi, povezani s kakovostjo in odličnostjo .....</b>	<b>7</b>
<b>Priloga 6: Ocenjevalni lestvici za dejavnike in rezultate.....</b>	<b>9</b>
<b>Priloga 7: Obrazci za samoocenjevalno skupino.....</b>	<b>10</b>
<b>Priloga 8: Značilnosti delovanja UE Novo mesto.....</b>	<b>37</b>
<b>Priloga 9: Politika kakovosti UE Novo mesto.....</b>	<b>39</b>
<b>Priloga 10: Anketni vprašalniki iz UE Novo mesto .....</b>	<b>40</b>
<b>Priloga 11: Rezultati samoocenjevanja po modelu CAF v Sloveniji .....</b>	<b>44</b>
<b>Priloga 12: Povprečne ocene organizacij javnega sektorja v Sloveniji in Evropi po posameznih merilih modela CAF .....</b>	<b>46</b>
<b>Priloga 13: Povprečni rezultati ocenjevanja po modelu CAF v Sloveniji po posameznih organizacijah .....</b>	<b>47</b>
<b>Priloga 14: Praktična uporaba modela CAF glede na raziskavi iz leta 2003 in 2005.....</b>	<b>48</b>

## Priloga 1: Razlike med javnim in zasebnim sektorjem

Priloga 1.1: Temeljne razlike med javnim in zasebnim sektorjem po Ferfili so prikazane v naslednji tabeli:

Javni sektor	Zasebni sektor
Zakonitost in izpolnjevanje večciljnega poslanstva (enak dostop, pravičnost, varnost)	Dobiček, tržni delež
Alokacija in redistribucija sredstev proračuna	Zaračunavanje proizvodov in storitev strankam, ki jih je treba poiskati
Racionaliziranje	Prodaja
Spoštovanje zakonov in pravil, normativni okviri delovanja	Strateški management
Ranljivost delovanja zaradi vpliva politike, ni uveljavljanja dolgoročnih ciljev zaradi menjave političnih sil	Interes delničarjev
Zelo kompleksno okolje	Spremenljiva kompleksnost okolja
Zunanji finančni in politični pritiski	Notranji tržni pritiski
Nedefinirani cilji in nedefinirana uspešnost	Uspešnost, določena z dobičkonosnostjo
Ni merjenja uspešnosti	Merjenje uspešnosti s posledičnimi stimulacijami
Javna kolektivna odgovornost	Individualna odgovornost
Težko določljive ciljne skupine	Določanje ciljne skupine s prodajo oziroma nakupom
Centralizirana kadrovska politika	Obvladovanje človeških zmogljivosti
Težavnost investicij zaradi omejenega kapitala in nepredvidljivega obsega bodočih javnih potreb	Redno investiranje v skladu s strategijo
Ljudje delajo pretežno zaradi nekega cilja, ne samo za preživetje	Motiv zaposlencev je pretežno le zaslužek
Nagrajevanje po izenačevanju	Nagrajevanje po rezultatih
Oteženo odpuščanje	Odpuščanje ob neuspešnosti
Napredovanje po sistemu kariere	Napredovanje glede na uspešnost

Vir: Ferfila et al., 2002, str. 171.

Priloga 1.2: Osborne in Gaebler vidita temeljne razlike med sektorjema v:

	<b>Javni sektor</b>	<b>Zasebni sektor</b>
• <b>finančnih virih</b>	davki	kupnina
• <b>gonilu</b>	monopol	konkurenca
• <b>poslanstvu</b>	vsebuje dobra dela, zagotavljanje enakosti	dobiček
• <b>motiv</b>	reelekcija	dobiček
• <b>načinu odločanja</b>	zakonsko omejen	prost

Vir: Ferfila et al., 2002, str. 170.



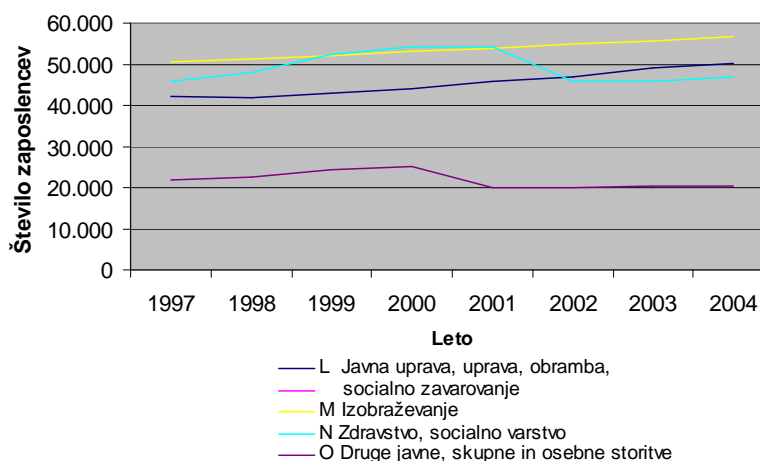
## Priloga 2: Zaposlenost v javnem sektorju

Priloga 2.1: Pregled povprečnega števila zaposlenecv v javnem sektorju na letni ravni v obdobju 1997–2004 v Sloveniji

Dejavnosti po SKD	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
L Javna uprava, uprava, obramba, socialno zavarovanje	42.335	41.659	42.781	44.149	45.812	46.853	48.955	50.255
M Izobraževanje	50.715	51.347	52.161	53.053	53.988	54.961	55.602	56.791
N Zdravstvo, socialno varstvo	45.695	47.873	52.421	54.165	54.274	45.734	45.713	47.034
O Druge javne, skupne in osebne storitve	21.790	22.512	24.345	25.215	19.838	19.977	20.329	20.274
DELOVNO AKTIVNI PREBIVALCI <sup>38</sup>	743.431	745.169	758.474	768.172	779.041	783.499	777.247	782.206
<b>Zaposleni v javnem sektorju (L do O)</b>	<b>160.535</b>	<b>163.391</b>	<b>171.708</b>	<b>176.583</b>	<b>173.913</b>	<b>167.525</b>	<b>170.598</b>	<b>174.353</b>

Vir: Banka statističnih podatkov, 2005.

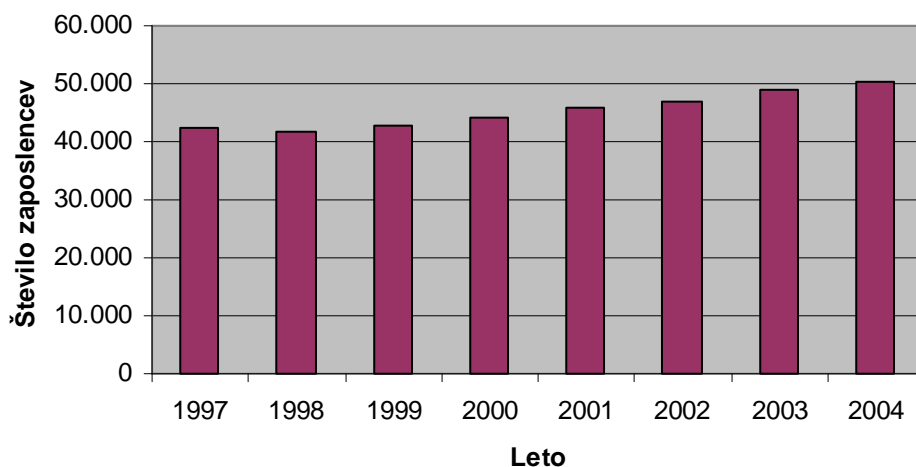
Priloga 2.2.: Povprečno število delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji po posameznih elementih javnega sektorja in letih v obdobju 1997–2004



Vir: Banka statističnih podatkov, 2005.

<sup>38</sup> Delovno aktivno prebivalstvo po opredelitvi Statističnega registra delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP) ter Mesečnega poročila o plačah in zaposlenih osebah v družbah, podjetjih in organizacijah (ZAP/M) so vse osebe, ki so pokojninsko in zdravstveno zavarovane oziroma so v delovnem razmerju na območju Republike Slovenije. Delovno razmerje je lahko sklenjeno za določen ali nedoločen čas, za polni delovni čas ali delovni čas, krajši od polnega (Statistični letopis, 2004, str. 220).

Priloga 2.3: Povprečno število zaposlenecv na letni ravni v javni upravi v Sloveniji v obdobju 1997–2004



Vir: Banka statističnih podatkov, 2005.

Priloga 2.4: Delež zaposlenecv v javni upravi glede na aktivno prebivalstvo v izbranih državah v posameznih letih

Država	Leto	Delež
Irska	1998	4,9
Kanada	1998	5,5
Velika Britanija	1998	5,8
Finska	1998	6,2
Portugalska	1998	6,3
Avstrija	1998	6,7
Nizozemska	1998	7,1
Grčija	1997	7,3
Nemčija	1998	8,9
Poljska	1998	5,1
Češka	1997	6,5
Madžarska	1998	8,0
Slovenija	1998	5,6
	2004	6,4

Vir: Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005, 2004, str. 21.

Priloga 2.5: Število zaposlenecv v organih državne uprave v Sloveniji v obdobju 1999–2004

	31. 12. 1999	31. 12. 2000	31. 12. 2001	31. 12. 2002	31. 12. 2003	30. 6. 2004
Vladne službe	1143	1226	1240	1067	1139	1125
Upravne enote	3176	3182	3202	3190	3129	3087
Ministrstva z organi	24839	26262	27199	27952	29261	29987
<b>SKUPAJ</b>	<b>29158</b>	<b>30670</b>	<b>31641</b>	<b>32209</b>	<b>33529</b>	<b>34199</b>

Vir: Bilteni kadrovske informacije, 2000–2005.

### Priloga 3: Strukture javnega sektorja v Evropi in Sloveniji

Priloga 3.1: Primerjave struktur javnega sektorja v Evropi in Sloveniji

Kategorija Država	Enotnost strukture ali agencije	Odnos med vejami oblasti in avtonomija		Odgovornost	Vloga zakonskih norm
<b>Švedska</b>	Agencije	Relativno neodvisna okrožja in občine (razvejanost)	Management s cilji in proračunskimi cikli	Redno poročanje glede izdatkov. Pogodbe med agencijami in centrom	Zakonska avtonomija agencij
<b>Velika Britanija</b>	Agencije	Dogovorni management s centralnim nadzorom	Okvirni dokumenti za agencije	Financiranje agencij glede na uspešnost	Prevlada ministrskih dejanj nad zakonsko normo
<b>Nizozemska</b>	Agencije v razvoju, veliko število paradržavnih organizacij	Z ustavo zagotovljena moč lokalnih oziroma nefederalnih oblasti		Ni podrobnih sistemov. Poročanje glede stroškov	Široka definicija pristojnosti
<b>Francija</b>	Naraščajoče število centrov odgovornosti	Različne oblike nadzora nad proračunom in kadri. Težnje k centralizaciji v zadnjem času		Redno natančno poročanje centrom odgovornosti	Uprava na temelju zakona
<b>Nemčija</b>	Enota struktura	Relativno neodvisne <i>Länder</i> in občine		Dobro strukt. sistemi poročanja v okrožjih in občinah. Ni por. feder. vladi	Uprava na temelju zakona
<b>Avstrija</b>	Enota struktura	Relativno neodvisne dežele in občine		Dvojnost sistema. Dobro strukturiran med deželami in federalno oblastjo	Uprava na temelju zakona
<b>Švica</b>	Enota struktura	Velika avtonomija kantonov. Centralni nadzor nad proračunom in kadri		Okvirno poročanje kantonov. Detajlno poročanje znotraj federacije	Uprava na temelju zakona
<b>Slovenija</b>	Splošna enotnost, centralizacija. Pojav paradržavnih organiz. (skladi, zavodi, agencije, javna podjetja)	Ustavno načelo delitve oblasti na tri veje, uprava sodi pod vlado kot nosilko izvršilne oblasti; lokalna raven državne uprave je organizirana po načelu dekoncentracije in ne decentralizacije; lokalna samouprava funkcionalno in organizacijsko nedorečena, splošna tendenca: centralizacija, zlasti politiki financ in kadrov		Centralni nadzor, posebej močan glede izvajanja proračuna, odnos podrejenosti upravnih enot centrali	Uprava na temelju zakona; zakonodaja omejeno dopušča management na nekaterih spec. področjih (informatiz., promocija)

Vir: Flynn, Strehl, 1996, str. 19; Ferfila et al., 2002, str. 168.

## Priloga 4: Strategije reform po Toonenu in Raadscheldersu

Priloga 4.1: Devet tipov strategij reform, ki sta jih pri opazovanju uvajanja načel NJM v Evropi opredelila Toonen in Raadschelders (1997)

Tip		Države
1.	Neomanagerizem z uvajanjem poslovnih metod dela, pogodbenim managementom in ustanavljanju agencij	Nemčija, Italija, Francija, Belgija
2.	Klasični novi javni management s privatizacijo, deregulacijo in merjenjem učinkovitosti	Velika Britanija, Nova Zelandija
3.	Nova opredelitev politik blagostanja	Nizozemska, Skandinavija
4.	Regijske reforme s privatizacijo, debirokratizacijo in decentralizacijo	Italija, Francija
5.	Nova usmerjenost uprave k uporabniku	Francija, Italija, Belgija, Španija
6.	Centralno vodene spremembe paradigme nove javne uprave v smislu zakonodajnega procesa, vodene bolj po načinu kot po vsebini	Frankofonski in germanski prostor
7.	Po načinu ločimo postopne in sprva poskusne reforme	
8.	Reforme z majhnimi posameznimi koraki («ne-reforme«)	Pravna država germanske tradicije
9.	Izvajanje posameznih ukrepov brez programsko zveneče in politično propagirane podpore	

Vir: Ferfila et al., 2002, str. 187.

## Priloga 5: Pojmi, povezani s kakovostjo in odličnostjo

**Uspešnost (angl. effectiveness)** pomeni doseganje zastavljenih ciljev oziroma stopnja zadovoljitve potreb strank. Za ugotovitev vidika uspešnosti se vprašamo: Kako uspešna je organizacija pri doseganju svojih ciljev? Ali udejanja svoje poslanstvo, ki je razlog za njen obstoj?

**Učinkovitost (angl. efficiency)** je merilo ekonomičnosti uporabe sredstev organizacije oziroma pozitiven rezultat med vloženimi viri in rezultati. Vprašanja, ki si jih postavimo, so: Ali je razmerje med viri in rezultati optimalno? Kako učinkovit je informacijski sistem organizacije? Kako učinkoviti so človeški, finančni in ostali viri?

Treba se je zavedati, da učinkovitost dela ne pomeni nujno uspešnosti in obratno, kar prikazuje tudi naslednja slika, ki obravnava povezave med uspešnostjo in učinkovitostjo.

		Uspešnost	
		Doseganje ciljev	Nedoseganje ciljev
Učinkovitost	Nižanje stroškov	I	II
	Izmet	III	IV

Vir: Lane, 2000, str. 243.

Iz preglednice je razvidno, da celotna učinkovitost organizacije ni odvisna samo od doseganja ciljev ali samo od minimizacije stroškov. Upoštevati je treba oba vidika. Temeljna predpostavka je povečati t. i. pozitivne elemente oziroma doseganje ciljev in zmanjšati negativne elemente oziroma stroške. Ravno zaradi tega je treba pri razvijanju ustreznega sistema spremljanja delovanja organizacije vložiti veliko energije, da bo dajal čim bolj realne informacije za nadaljnje ukrepe izboljšav.

Zaradi vse večjih zahtev državljanov in gospodarstva v razmerju do državne uprave v pogledu manjšanja obsega sredstev in hkrati ohranjanja obstoječe ravni storitev se v praksi pojavljata dva pristopa:

1. osredotočenost na racionalizacijo poslovanja, ki predvideva, da organizacija dosega zastavljene smotre in cilje ob minimalni porabi vložkov;
2. osredotočenost na rast in večjo kakovost zagovarja aktivnosti, ki naj ob dani porabi sredstev kar najbolj povečajo rezultate ter hkrati tudi stopnjo doseganja smotrov in ciljev.

**Gospodarnost (angl. economy)** je opredeljena kot največje možno zmanjšanje stroškov za vire, ki so bili porabljeni za posamezne dejavnosti ob zagotavljanju primerne kakovosti. Vprašanja, ki se porajajo ob ugotavljanju gospodarnosti, so npr.: Kako gospodarna je organizacija pri uporabi svojih zmogljivosti? Ali se dejavnost izvaja s kar najmanjšimi stroški ali je organizacija pri tem potratna?

**Etika (angl. ethics)** je veda filozofije, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena morale (Ferfila et al., 2002, str. 89). Vprašanja, ki se tu pojavljajo, so: Ali organizacija pri svojem delovanju ravna etično? Ali javna sredstva porablja namensko in primerno?

Argyris je dejal, da se bodo organizacije izboljšale, če bodo zmožne razviti človeški potencial njihovih članov. Menil je, da se mora posameznik učiti iz okolja in tako bo dosežena tako organizacijska kot individualna zrelost (Nicholas, 1998, str. 459).

### **Ekologija (angl. ecology)**

Postavljajo se nam vprašanja: Kako organizacija s svojim delovanjem vpliva na okolje? Ali pri svojem delovanju uporablja naravne vire na način, da bodo dostopni še prihodnjim organizacijam?

### **Skladnost (angl. compliance)**

Organizacije morajo poslovati v skladu s proračunom in zakoni, ki so povezani z obvladovanjem denarnih tokov. Davčna uprava si lahko npr. zastavi specifični cilj, da bo pobrala določen znesek že zapadlih davčnih dolgov. Tovrstni cilj je v tesni povezavi z učinkovitostjo.

### **Kakovost storitev (angl. service quality)**

V širšem smislu se kakovost storitev navezuje na uspešnost, vendar se pretežno uporablja kot odzivnost na potrebe uporabnikov. Pravočasnost, dostopnost, zanesljivost in kontinuiranost storitev so lastnosti, ki so nujne za zadovoljitev potreb uporabnikov (Allen, Tommasi, 2001, str. 360).

## Priloga 6: Ocenjevalni lestvici za dejavnike in rezultate

Priloga 6.1: Ocenjevalna lestvica za dejavnike

Ocena	
0	Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
1	Pristop je načrtovan <b>P</b> (plan – načrtuj).
2	Pristop je načrtovan in se izvaja <b>D</b> (do – izvedi).
3	Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje <b>C</b> (check – preveri).
4	Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s konkurenčno primerjavo z drugimi, in je ustrezno prilagojen <b>A</b> (act – ukrepaj).
5	Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s konkurenčno primerjavo z drugimi, je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

Vir: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), 2002, str. 43.

Priloga 6.2: Ocenjevalna lestvica za rezultate

Ocena	
0	Rezultati se ne merijo.
1	Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
2	Rezultati kažejo skromen napredek.
3	Rezultati kažejo znaten napredek.
4	Doseženi so odlični rezultati in narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
5	Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

Vir: Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), 2002, str. 43.

## Priloga 7: Obrazci za samoocenjevalno skupino

### Priloga 7.1: Merila za dejavnike

<b>1. merilo: Voditeljstvo</b>	
Kako vodje in menedžerji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema poslovanja organizacije.	
<b>Podmerilo 1.1:</b>	
Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi nakazali organizaciji smer: razvili in posredovali njeno vizijo, poslanstvo in vrednote.	
<b>Primeri:</b>	<b>Prednosti:</b>
a. Razvijanje in oblikovanje vizije (kam želimo) in poslanstva (kakšni so naši cilji) organizacije. b. Vzpostavljanje okvirnih vrednot in kodeksov ravnanja. c. Prevajanje vizije in poslanstva v strateške (srednjeročne) in izvedbene (konkretne in kratkoročne) cilje in dejanja. d. Vključevanje ustreznih udeleženih strani (npr. zaposlencev, odjemalcev (državljanov/strank, izvoljenih predstavnikov in dobaviteljev) v razvijanje vizije, poslanstva, okvirnih vrednot, strateških in izvedbenih ciljev. e. Prilagajanje vizije, poslanstva in vrednot spremembam v zunanjem okolju. f. Posredovanje vizije, poslanstva, vrednot, strateških in izvedbenih ciljev vsem zaposlencem v organizaciji ter drugim udeleženim stranem.	<b>Področja izboljšav:</b>
<b>Dokazi:</b>	
<b>Ocena:</b> _____	
0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani. 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj). 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi). 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri). 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj). 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.	



## 1. merilo: Voditeljstvo

Kako vodje in menedžerji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema poslovanja organizacije.

### Podmerilo 1.2:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi razvili in uvedli sistem poslovanja organizacije.

#### Primeri:

- a. Razvijanje organizacijske strukture in procesov v skladu z nalogami organizacije in potrebami ter pričakovanji udeležene strani.
- b. Določanje ustreznih ravni poslovanja, funkcij, odgovornosti in avtonomije.
- c. Razvijanje in sporazumno postavljanje izmerljivih ciljev za vse ravni organizacije.
- d. Usmerjanje ciljev glede izhoda (angl. output) in učinka (angl. outcome) z uravnoteženjem potreb in pričakovanj različnih udeležene strani.
- e. Vzpostavljanje poslovnega informacijskega sistema z internimi presojami in pregledi.
- f. Vzpostavljanje ustreznih okvirjev za projekte in timsko delo.
- g. Dolgoročna uporaba modelov sistema TQM, kot sta modela EFQM ali CAF.
- h. Razvijanje sistema opredeljevanja izvedbenih ciljev oziroma merjenja poslovne uspešnosti v organizaciji (npr. na podlagi Uravnoteženega sistema kazalnikov\* (Balanced Scorecard) ali ISO 9001: 2000).

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

## 1. merilo: Voditeljstvo

Kako vodje in menedžerji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema poslovanja organizacije.

### Podmerilo 1.3:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi motivirali in podpirali zaposlene v organizaciji ter jim dajali zgled.

#### Primeri:

- a. Vodenje z lastnim zgledom.
- b. Izkazovanje osebne pripravljenosti za spremembe s sprejemanjem konstruktivnih povratnih informacij in predlogov za izboljšanje osebnega načina vodenja.
- c. Ravnanje v skladu s postavljenimi cilji in vrednotami.
- d. Redno obveščanje zaposlenecv o pomembnih zadevah.
- e. Podpiranje zaposlenecv pri doseganju njihovih načrtov in ciljev v podporo ciljem organizacije.
- f. Stimuliranje in spodbujanje delegiranja odgovornosti (pooblašcanje).
- g. Spodbujanje in podpiranje zaposlenecv pri dajanju predlogov za inoviranje in izboljšave ter za proaktivnost pri njihovem vsakdanjem delu.
- h. Spodbujanje vzajemnega zaupanja in spoštovanja.
- i. Zagotavljanje razvoja kulture stimuliranja, prepoznavanja, načrtovanja in udejanjanja inovacij.
- j. Stimuliranje in financiranje aktivnosti usposabljanja in izboljševanja.
- k. Dajanje povratnih informacij in razpravljanje o uspešnosti delovanja z zaposlenci.
- l. Prepoznavanje in nagrajevanje timov in posameznikov za njihova prizadevanja.
- m. Ustrezno reševanje posameznih potreb in situacij zaposlenecv.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

#### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

## 1. merilo: Voditeljstvo

Kako vodje in menedžerji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije javnega sektorja, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema poslovanja organizacije.

### Podmerilo 1.4:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi obvladovali odnose s politiki in drugimi udeleženi stranmi.

#### Primeri:

- a. Vzdrževanje proaktivnih in rednih odnosov s političnimi organi na ustreznem izvršilnem in zakonodajnem področju.
- b. Razvijanje partnerstev in mrež s pomembnimi udeleženi stranmi (državljeni, nevladnimi organizacijami, interesnimi skupinami, industrijo, drugimi javnimi organi itn.).
- c. Vključevanje političnih in drugih udeleženi strani v postavljanje izvedbenih ciljev organizacije – tako glede izhodov (angl. outputs) kot učinkov (angl. outcomes) – ter v razvoj sistema poslovanja organizacije.
- d. Prizadevanje za zavedanje javnosti, ugled in prepoznavnost organizacije v javnosti (npr. ustvarjanje zunanje podobe – imidža).
- e. Razvijanje koncepta trženja (proizvodno in storitveno usmerjenega) ter njegovo širjenje znotraj in zunaj organizacije.
- f. Sodelovanje v aktivnostih in strokovnih združenjih, predstaviških organizacijah ter interesnih skupinah.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

#### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

<p><b>2. merilo: Strategija in načrtovanje</b></p> <p>Kako organizacija z jasno strategijo, osredotočeno na udeležene strani in podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi, uresničuje svoje poslanstvo in vizijo.</p>	
<p><b>Podmerilo 2.1:</b></p> <p>Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi zbrala podatke o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani.</p>	
<p><b>Primeri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prepoznavanje vseh pomembnih udeleženih strani.</li> <li>b. Sistematično zbiranje podatkov o udeleženih straneh in njihovih potrebah ter pričakovanjih z organiziranjem ustreznih raziskav/anket* med odjemalci/državljeni, zaposlenci, družbo in vlado.</li> <li>c. Redno zbiranje podatkov o pomembnih spremenljivkah, kot so družbena, okoljska, gospodarska, pravna in demografska dogajanja.</li> <li>d. Redno vrednotenje kakovosti podatkov in načina, kako so zbrani.</li> </ul>	<p><b>Prednosti:</b></p> <hr/> <p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.</li> <li>1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).</li> <li>2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).</li> <li>3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).</li> <li>4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).</li> <li>5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.</li> </ul>	

## 2. merilo: Strategija in načrtovanje

Kako organizacija z jasno strategijo, osredotočeno na udeležene strani in podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi, uresničuje svoje poslanstvo in vizijo.

### Podmerilo 2.2:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi razvili, pregledali in posodobili strategijo in načrtovanje.

#### Primeri:

- a. Vključevanje udeleženih strani v proces razvijanja, pregledovanja in posodabljanja strategije in načrtovanja ter prednostno razvrščanje njihovih pričakovanj in potreb.
- b. Analiziranje tveganj in priložnosti ter prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha z rednim ocenjevanjem dejavnikov, ki vplivajo na okolje organizacije (vključno s političnimi spremembami).
- c. Postavljanje strateških in izvedbenih ciljev na podlagi vizije, poslanstva in vrednot organizacije ter njihovo povezovanje z izvedbenimi načrti in procesi.
- d. Vrednotenje kakovosti strateških in izvedbenih ciljev.
- e. Uravnoteženje nalog in zmogljivosti, dolgoročnih in kratkoročnih pritiskov ter zahtev udeleženih strani.
- f. Vrednotenje obstoječih nalog v smislu izhodov (angl. outputs) – rezultatov in učinkov (angl. outcomes) – vplivov ter preverjanje stopnje doseganja ciljev na vseh ravneh in po potrebi prilagajanje strategije in načrtovanja.
- g. Ocenjevanje potrebe po reorganizaciji ter izboljšanju strategij in metod.
- h. Sistematično analiziranje notranjih prednosti in pomanjkljivosti (npr. diagnoza TQM ali analiza SWOT).

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

<h2>2. merilo: Strategija in načrtovanje</h2> <p>Kako organizacija z jasno strategijo, osredotočeno na udeležene strani in podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi, uresničuje svoje poslanstvo in vizijo.</p>	
<p><b>Podmerilo 2.3:</b></p> <p>Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi uvedli strategijo in načrtovanje v celotno organizacijo.</p>	
<p><b>Primeri:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Uvajanje strategije in načrtovanja z doseganjem soglasja in prednostnim razvrščanjem, določanje rokov in ustrezne organizacijske strukture.</li> <li>Prevajanje strateških in izvedbenih ciljev organizacije v načrte in naloge znotraj organizacije ter povezovanje teh ključnih procesov.</li> <li>Razvijanje notranjih komunikacijskih poti za širjenje ciljev, načrtov in nalog znotraj organizacije.</li> <li>Razvijanje in uporaba različnih metod za merjenje uspešnosti delovanja organizacije na vseh ravneh.</li> <li>Ustanavljanje in nadaljnje spremljanje organov poslovanja (npr. strateškega sveta, upravnega odbora in usmerjevalnih skupin).</li> </ol>	<p><b>Prednosti:</b></p> <hr/> <p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.</li> <li>Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).</li> <li>Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).</li> <li>Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).</li> <li>Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).</li> <li>Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.</li> </ol>	

### 3. merilo: Ravnanje z ljudmi pri delu

Kako organizacija vodi, razvija in sprošča znanje ter polni potencial svojih zaposlencev na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlencev.

#### Podmerilo 3.1:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da načrtuje kadrovske vire, jih obvladuje in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem.

#### Primeri:

- a. Razvijanje in posredovanje politike ravnanja z ljudmi pri delu na podlagi strategije in načrtovanja organizacije.
- b. Redno analiziranje tekočih in bodočih potreb po človeških virih, upoštevanje potrebe in pričakovanja udeleženih strani.
- c. Razvijanje in sporazumevanje o jasni politiki z objektivnimi merili glede zaposlovanja, napredovanja, nagrad in dodeljevanja vodstvenih funkcij.
- d. Usklajevanje nalog, pooblastil in odgovornosti (npr. z opisi delovnih mest).
- e. Usklajevanje opisov delovnih mest z načrti zaposlovanja in razvoja zaposlencev.
- f. Usklajevanje načrtovanja nalog z dodeljevanjem in razvojem človeških zmogljivosti.
- g. Določanje managerskih in vodstvenih veščin, ki jih potrebujejo managerji (pri zaposlovanju).
- h. Zagotavljanje dobrih delovnih razmer po vsej organizaciji.
- i. Vodenje zaposlovanja in napredovanja v smislu poštenosti zaposlovanja in enakih možnosti za vse (npr. glede na spol, invalidnost, raso ali vero).
- j. Posvečanje pozornosti osebnim potrebam in potrebam po opremi invalidov.
- k. Upoštevanje delovnega in starostnega ravnovesja med zaposlenci.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

#### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

<h3>3. merilo: Ravnanje z ljudmi pri delu</h3> <p>Kako organizacija vodi, razvija in sprošča znanje ter polni potencial svojih zaposlencev na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlencev.</p>	
<p><b>Podmerilo 3.2:</b></p> <p>Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da prepozna, razvija in uporablja sposobnosti zaposlencev z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov ter organizacije.</p>	
<p><b>Primeri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prepoznavanje trenutnih sposobnosti na ravni posameznika in organizacije v smislu znanja, veščin in odnosa.</li> <li>b. Vzpostavljane in posredovanje načrta usposabljanja na podlagi tekočih in bodočih potreb organizacije ter osebnih potreb (npr. z obveznim in prostovoljnim usposabljanjem).</li> <li>c. Razvijanje in soglašanje z načrti za osebno usposabljanje in razvoj za vse zaposlene.</li> <li>d. Razvijanje voditeljskih veščin po vsej organizaciji.</li> <li>e. Podpora in pomoč novim zaposlencem (npr. z mentorstvom).</li> <li>f. Spodbujanje notranje in zunanje mobilnosti zaposlencev.</li> <li>g. Razvijanje in spodbujanje sodobnih metod usposabljanja (npr. multimedijški pristop, usposabljanje na delovnem mestu, učenje prek elektronskih medijev).</li> <li>h. Obvladovanje in nadaljnje spremljanje globalnih in individualnih načrtov usposabljanja.</li> <li>i. Razvijanje in zagotavljanje veščin in sposobnosti medosebnega kontaktiranja za delo z odjemalci/državljeni.</li> <li>j. Spremljanje in nadziranje, kolikšen delež od sredstev za kadre se porabi za usposabljanje.</li> </ul>	<p><b>Prednosti:</b></p> <hr/> <p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.</li> <li>1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).</li> <li>2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).</li> <li>3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).</li> <li>4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).</li> <li>5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.</li> </ul>	



### 3. merilo: Ravnanje z ljudmi pri delu

Kako organizacija vodi, razvija in sprošča znanje ter polni potencial svojih zaposlencev na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlencev.

#### Podmerilo 3.3:

Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da vključuje zaposlence z razvijanjem dialoga in s pooblaščenjem.

#### Primeri:

- a. Spodbujanje kulture odprtega, nehierarhičnega komuniciranja in dialoga.
- b. Proaktivno spodbujanje zaposlencev k izražanju njihovih zamisli in predlogov ter razvijanje ustreznih mehanizmov za to (sheme predlogov itn.).
- c. Vključevanje zaposlencev v pripravo planov in strategij, načrtovanje procesov ter prepoznavanje in izvajanje izboljševalnih aktivnosti.
- d. Iskanje soglasja med menedžerji in zaposlenci glede ciljev in načinov merjenja doseganja ciljev.
- e. Redno organiziranje in izvajanje raziskav/anket med zaposlenci.
- f. Spodbujanje zaposlencev k ocenjevanju nadrejenih (npr. s 360° ocenjevanjem)
- g. Posvetovanje s predstavniki zaposlencev (npr. sindikati).

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

<p><b>4. merilo: Partnerstva in viri</b></p> <p>Kako organizacija načrtuje in koordinira svoja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.</p>	
<p><b>Podmerilo 4.1:</b></p> <p>Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za zagotavljanje razvoja in uvajanja ključnih partnerskih odnosov.</p>	
<p><b>Primeri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prepoznavanje strateških partnerjev in narave odnosa (npr. naročnik – dobavitelj, koprodukcija, hierarhija in nadzor, sodelovanje).</li> <li>b. Sklepanje ustreznih partnerskih sporazumov z upoštevanjem narave odnosa.</li> <li>c. Določanje odgovornosti pri koordiniranju partnerstev.</li> <li>d. Redno spremljanje in vrednotenje procesov, rezultatov in narave partnerstev.</li> <li>e. Stimuliranje in organiziranje posebnih partnerstev glede na nalogo ter razvijanje in izvajanje skupnih projektov z drugimi organizacijami iz javnega sektorja.</li> <li>f. Usposabljanje zaposlencev za uspešno delo s partnerji.</li> <li>g. Izmenjava zaposlencev s partnerji.</li> </ul>	<p><b>Prednosti:</b></p> <hr/> <p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.</li> <li>1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).</li> <li>2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).</li> <li>3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).</li> <li>4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).</li> <li>5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.</li> </ul>	

#### 4. merilo: Partnerstva in viri

Kako organizacija načrtuje in koordinira svoja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.

##### Podmerilo 4.2:

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za zagotavljanje razvijanja in izvajanja partnerstev z odjemalci/državljanji.

##### Primeri:

- a. Spodbujanje vključevanja odjemalcev/državljanov v zadevah, ki se nanašajo na skupnost.
- b. Vključevanje odjemalcev/državljanov v procese političnega odločanja (npr. posvetovalne skupine, ankete, mnenjske raziskave).
- c. Odprtost za zamisli, predloge in pritožbe odjemalcev/državljanov ter razvijanje in uporaba ustreznih mehanizmov (npr. s pomočjo anket, posvetovalnih skupin, vprašalnikov, skrinjic za pritožbe, mnenjskih raziskav ipd.).
- d. Aktivno spodbujanje odjemalcev/državljanov, naj se organizirajo, ter podpiranje skupin državljanov.
- e. Zagotavljanje politike proaktivnega obveščanja (npr. o pristojnostih številnih javnih organov, o njihovih procesih. Zagotavljanje posamičnega obravnavanja odjemalcev/državljanov (npr. z identifikacijo javnega uslužbenca, s katerim imajo opravka).
- g. Zagotavljanje preglednosti organizacije ter njenih odločitev in razvoja (npr. z objavljanjem letnih poročil, s sklici tiskovnih konferenc in pošiljanjem informacij na internet).

##### Prednosti:

##### Področja izboljšav:

##### Dokazi:

##### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

<h2>4. merilo: Partnerstva in viri</h2> <p>Kako organizacija načrtuje in koordinira svoja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.</p>	
<p><b>Podmerilo 4.3:</b></p> <p>Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za obvladovanje znanja.</p>	
<p><b>Primeri:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Razvijanje sistemov poslovanja, ohranjanja in ocenjevanja znanja v organizaciji.</li> <li>Zagotavljanje izmenjave znanja in informacij s partnerji.</li> <li>Stalno spremljanje znanja, ki je na voljo v organizaciji, ter njegovega usklajevanja s strateškim načrtovanjem in s trenutnimi ter bodočimi potrebami vseh udeleženih strani (angl. stakeholders).</li> <li>Zagotavljanje, da imajo vsi zaposleni dostop do znanja, ki je relevantno za njihove naloge in cilje.</li> <li>Zagotavljanje dostopa do ustreznih informacij vsem udeleženi stranem (angl. stakeholders).</li> <li>Zagotavljanje pravilnosti, zanesljivosti in varnosti informacij.</li> <li>Razvijanje notranjih kanalov za širjenje informacij po vsej organizaciji (intranet, interna glasila, ilustrirane revije itn.).</li> <li>Spodbujanje vzajemne izmenjave informacij znotraj organizacije ter z relevantnimi udeleženi stranmi (angl. stakeholders).</li> <li>Zagotavljanje, da so informacije, dostopne od zunaj, ustrezno obdelane in uspešno uporabljene.</li> <li>Podajanje informacij na uporabniško prijazen način.</li> <li>Zagotavljanje, da se obdrži znanje zaposlencev, ki zapustijo organizacijo.</li> </ol>	<p><b>Prednosti:</b></p>
	<p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.</li> <li>Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).</li> <li>Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).</li> <li>Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).</li> <li>Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).</li> <li>Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.</li> </ol>	

#### 4. merilo: Partnerstva in viri

Kako organizacija načrtuje in koordinira svoja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.

##### Podmerilo 4.4:

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za obvladovanje financ.

##### Primeri:

- a. Usklajevanje obvladovanja financ s strateškimi cilji.
- b. Zagotavljanje finančne in proračunske transparentnosti.
- c. Uvajanje inovativnih sistemov proračunskega načrtovanja (npr. večletni proračuni, programski/projektni proračuni).
- d. Stalno spremljanje stroškov zagotavljanja standardnih storitev ali proizvodov.
- e. Zagotavljanje stroškovno učinkovitega obvladovanja finančnih sredstev.
- f. Delegiranje in decentraliziranje finančnih odgovornosti ter njihovo uravnoteženje s centralnim nadzorom.
- g. Zasnova finančnega nadzora na analizi stroškov in koristi.
- h. Analiziranje tveganj in možnosti finančnih odločitev.
- i. Razvijanje in uvajanje sodobnega finančnega nadzora (npr. z notranjimi finančnimi revizijami itn.)
- j. Zagotavljanje preglednosti finančnega nadzora za vse zaposlene.
- k. Uspešna uporaba premoženja v podporo strateškim ciljem organizacije.

##### Prednosti:

##### Področja izboljšav:

##### Dokazi:

Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

<p><b>4. merilo: Partnerstva in viri</b></p> <p>Kako organizacija načrtuje in koordinira svoja partnerstva in notranja sredstva v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.</p>	
<p><b>Podmerilo 4.5:</b></p> <p>Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za obvladovanje tehnologije.</p>	
<p><b>Primeri:</b></p> <p>a. Izvajanje enotne tehnološke politike v skladu s strateškimi in izvedbenimi cilji.</p> <p>b. Učinkovita uporaba ustrezne tehnologije za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vodenje nalog,</li> <li>- obvladovanje znanja,</li> <li>- učenje in izboljševanje,</li> <li>- sodelovanje z udeleženiimi stranmi in partnerji,</li> <li>- razvijanje in vzdrževanje notranjih in zunanjih mrež.</li> </ul> <p>c. Spremljanje tehnološkega napredka ter uvajanje ustreznih inovacij.</p>	<p><b>Prednosti:</b></p>
	<p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <p><b>0</b> Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.</p> <p><b>1</b> Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).</p> <p><b>2</b> Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).</p> <p><b>3</b> Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).</p> <p><b>4</b> Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).</p> <p><b>5</b> Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.</p>	

#### 4. merilo: Partnerstva in viri

Kako organizacija načrtuje in koordinira svoja partnerstva in notranja sredstva v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.

##### Podmerilo 4.6:

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za obvladovanje zgradb in opreme.

##### Primeri:

- a. Uravnoteženje stroškovne učinkovitosti fizičnih lokacij s potrebami in pričakovanji uporabnikov (npr. centralizacija proti decentralizaciji zgradb).
- b. Zagotavljanje stroškovno učinkovite in uspešne uporabe pisarniških prostorov (npr. odprte pisarne – zaprte pisarne za posameznike, mobilne pisarne) in tehnične opreme (npr. število osebnih računalnikov in fotokopirnih strojev na službo) ob upoštevanju strateških in izvedbenih ciljev organizacije, osebnih potreb zaposlenecv, lokalne kulture in morebitnih fizičnih omejitev.
- c. Zagotavljanje učinkovitega in stroškovno učinkovitega vzdrževanja stavb, pisarn in opreme.
- d. Zagotavljanje učinkovite, stroškovno učinkovite in trajnostne uporabe prevoznih in energetskih zmogljivosti.
- e. Zagotavljanje ustrezne fizične dostopnosti stavb v skladu s potrebami in pričakovanji zaposlenecv in odjemalcev/državljanov (npr. dostop do parkirišč ali javnih prevoznih sredstev).
- f. Razvijanje enotne politike obvladovanja fizičnih sredstev, npr. z neposrednim vodenjem ali z najemanjem (podizvajalcev).

##### Prednosti:

##### Področja izboljšav:

##### Dokazi:

##### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

## 5. merilo: Obvladovanje procesov in sprememb

Kako organizacija vodi, izboljšuje in razvija svoje procese, da bi lahko inovirala in podpirala svojo politiko in strategijo, popolnoma zadovoljevala svoje odjemalce in druge udeležene strani ter jim povečevala vrednost.

### Podmerilo 5.1:

Pretehtajte dokaze o tem, kako organizacija procese prepoznava, oblikuje, obvladuje in izboljšuje.

#### Primeri:

- a. Prepoznavanje, opisovanje in dokumentiranje ključnih procesov.
- b. Analiziranje in vrednotenje ključnih procesov ob upoštevanju ciljev organizacije ter spreminjajočega se okolja.
- c. Prepoznavanje lastnikov (nosilcev) procesov in njihovo pooblaščenje.
- d. Vključevanje zaposlencev ter zunanjih udeleženih strani v načrtovanje in razvoj ključnih procesov.
- e. Zagotavljanje, da osnovni procesi podpirajo strateške cilje.
- f. Dodeljevanje sredstev procesom na podlagi njihovega prispevka k strateškim ciljem organizacije.
- g. Stalno optimiziranje in prilagajanje procesov na podlagi njihove izmerjene učinkovitosti in uspešnosti.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

#### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.



## 5. merilo: Obvladovanje procesov in sprememb

Kako organizacija vodi, izboljšuje in razvija svoje procese, da bi lahko inovirala in podpirala svojo politiko in strategijo, popolnoma zadovoljevala svoje odjemalce in druge udeležene strani ter jim povečevala vrednost.

### Podmerilo 5.2:

Pretehtajte dokaze o tem, kako organizacija z vključevanjem odjemalcev/državljanov razvija ter zagotavlja storitve in proizvode.

#### Primeri:

- a. Vključevanje odjemalcev/državljanov v načrtovanje in izboljševanje storitev in proizvodov (npr. z raziskovanjem, katere storitve in proizvodi so zaželeni in koristni).
- b. Vključevanje odjemalcev/državljanov in drugih udeleženih strani v razvoj standardov kakovosti za storitve, proizvode in informacije.
- c. Razvijanje jasne in enostavne zakonodaje v razumljivem jeziku.
- d. Vključevanje odjemalcev/državljanov v načrtovanje in razvijanje informacijskih zmogljivosti in poti.
- e. Zagotavljanje ustreznih in zanesljivih informacij, pomoči in podpore odjemalcem/državljanom.
- f. Spodbujanje dostopnosti organizacije (npr. gibljiv delovni čas, dokumentacija na papirju in v elektronski obliki).
- g. Spodbujanje elektronskega komuniciranja in sodelovanja z odjemalci/državljanji.
- h. Razvijanje dobro zasnovanih sistemov in postopkov vodenja pritožb ter odzivanja nanje.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

#### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.
- 1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).
- 2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).
- 3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).
- 4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).
- 5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.

<h2>5. merilo: Obvladovanje procesov in sprememb</h2> <p>Kako organizacija vodi, izboljšuje in razvija svoje procese, da bi lahko inovirala in podpirala svojo politiko in strategijo, popolnoma zadovoljevala svoje odjemalce ter druge udeležene strani in jim povečevala vrednost.</p>	
<p><b>Podmerilo 5.3:</b></p> <p>Pretehtajte dokaze o tem, kako organizacija načrtuje in vodi posodabljanje in inoviranje.</p>	
<p><b>Primeri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nenehno spremljanje notranjih znakov sprememb (npr. negativni trendi pri napakah, naraščajoče število pritožb) ter zunanjih pritiskov za posodabljanje in inoviranje.</li> <li>b. Uvajanje primerjav z drugimi (angl. benchmarking) za spodbujanje izboljševanja.</li> <li>c. Ustvarjanje ravnotežja med pristopoma od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor pri obravnavanju sprememb v organizaciji.</li> <li>d. Analiziranje tveganj in prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha.</li> <li>e. Učinkovito usmerjanje procesa sprememb (npr. z uporabo mejnikov, primerjav z drugimi, usmerjevalnih skupin, poročanja o nadaljnjem spremljanju).</li> <li>f. Razpravljanje z vsemi partnerji, npr. z združenji predstavnikov, o načrtovanih spremembah in spremembah, ki se izvajajo.</li> <li>g. Zagotavljanje potrebnih sredstev za izvedbo procesa spremembe.</li> <li>h. Vrednotenje in usmerjanje procesov sprememb.</li> </ul>	<p><b>Prednosti:</b></p>
	<p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 Ni dokazov o pristopu oziroma niso dokumentirani.</li> <li>1 Pristop je načrtovan P (plan – načrtuj).</li> <li>2 Pristop je načrtovan in se izvaja D (do – izvedi).</li> <li>3 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje C (check – preveri).</li> <li>4 Pristop je načrtovan, se izvaja in pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), in je ustrezno prilagojen A (act – ukrepaj).</li> <li>5 Pristop je načrtovan, se izvaja, pregleduje na podlagi podatkov, pridobljenih s primerjavo z drugimi (angl. benchmarking), je prilagojen in v celoti integriran v organizacijo.</li> </ul>	

Vir: Skupni ocenjevalni okvir – CAF, 2005.

## 7.2: Merila za rezultate

### 6. merilo: Rezultati za odjemalce/državljan

Kakšne rezultate organizacija dosega na področju zadovoljstva njenih notranjih in zunanjih odjemalcev.

#### Podmerilo 6.1:

Pretehtajte, kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev/državljanov dosegla z/s rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev/državljanov.

#### Primeri/kazalniki

Odvisno od narave organizacije in njenih nalog lahko neposredna merila zadovoljstva odjemalcev/državljanov vključujejo:

Rezultati glede splošne podobe organizacije

- a. skupna raven zadovoljstva z delovanjem organizacije,
- b. prijazno in pošteno obravnavanje,
- c. odzivnost in proaktivno vedenje,
- d. prilagodljivost in sposobnost reševanja posameznih situacij.
- e. odprtost za spremembe,
- f. iskanje predlogov in zbiranje zamisli za izboljšanje,
- g. vpliv organizacije na kakovost življenja odjemalcev/državljanov.

Rezultati glede vključenosti odjemalcev/državljanov

- a. prizadevanja za vključevanje odjemalcev/državljanov v načrtovanje storitev ali proizvodov ter v proces odločanja.

Rezultati glede dostopnosti organizacije

- a. uradne ure in čakalne dobe,
- b. količina in kakovost razpoložljivih, dosegljivih in preglednih informacij,
- c. prizadevanja za poenostavitev administracije in uporabo enostavnega jezika,
- d. lokacija stavbe (bližina javnega prevoza, možnosti parkiranja itn.).

Rezultati glede proizvodov in storitev

- a. kakovost, zanesljivost, skladnost s standardi kakovosti, posebna zagotovila uporabnikom oziroma državljanom,
- b. čas obdelave,
- c. kakovost nasveta odjemalcu/državljanu.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

<h2>6. merilo: Rezultati za odjemalce/državljanke</h2> <p>Kakšne rezultate organizacija dosega na področju zadovoljstva njenih notranjih in zunanjih odjemalcev.</p>	
<p><b>Podmerilo 6.2:</b></p> <p>Pretehtajte, kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev/državljanov dosegla s kazalniki merjenj, usmerjenih k odjemalcem/državljanom.</p>	
<p><b>Primeri/kazalniki:</b></p> <p>Organizacije imajo tudi vrsto notranjih kazalnikov, ki jih lahko uporabijo za merjenje doseženih rezultatov med odjemalci/državljanji. Odvisno od narave organizacije so taki notranji kazalniki lahko:</p> <p>Rezultati glede splošne podobe organizacije</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>število pritožb,</li> <li>obseg prizadevanj za izboljšanje zaupanja javnosti v organizacijo in njene storitve ter proizvode,</li> <li>čas obravnavanja pritožb,</li> <li>število posredovanj varuha človekovih pravic,</li> <li>čas obdelave,</li> <li>v kolikšni meri se zaposleni usposablja za učinkovito in prijazno obravnavanje odjemalcev/državljanov in komuniciranje z njimi.</li> </ol> <p>Rezultati glede vključenosti</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>obseg vključenosti zainteresiranih strani v načrtovanje in dobavo storitev in proizvodov ter v načrtovanje procesov odločanja,</li> <li>sprejeti in zapisani predlogi,</li> <li>uvajanje in obseg uporabe novih, inovativnih načinov dela z odjemalci/državljanji.</li> </ol> <p>Rezultati glede proizvodov in storitev</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>pripravljenost za oblikovanje in doslednost pri izvajanju objavljenih standardov storitev (npr. t. i. državljanske listine ali posebne pravice državljanov,</li> <li>število zadev oziroma storitev, zavrženih zaradi napak, in/ali število zahtevkov za povračilo stroškov,</li> <li>v kolikšni meri si organizacija prizadeva za izboljšanje razpoložljivosti, točnosti in preglednosti informacij.</li> </ol>	<p><b>Prednosti:</b></p>
	<p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rezultati se ne merijo.</li> <li>Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.</li> <li>Rezultati kažejo skromen napredek.</li> <li>Rezultati kažejo znaten napredek.</li> <li>Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.</li> <li>Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.</li> </ol>	

## 7. merilo: Rezultati za zaposlene

Rezultati, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljstva zaposlenecv.

### Podmerilo 7.1:

Pretehtajte dokaze o rezultatih na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenecv.

#### Primeri/kazalniki:

K neposrednim merilom zadovoljstva in motiviranosti zaposlenecv lahko sodijo:

Rezultati glede splošnega zadovoljstva

- a. splošna podoba organizacije,
- b. splošna uspešnost delovanja organizacije,
- c. pomen prispevka organizacije k družbi,
- d. odnosi organizacije z državljani in družbo,
- e. raven vključevanja v organizacijo in njeno poslanstvo.

Rezultati glede zadovoljstva z vodstvom in sistemi poslovanja

- a. najvišje in srednje vodstvo organizacije (npr. njihova sposobnost vodenja organizacije in komuniciranja),
- b. dogovori o nalogah, sistemi ocenjevanja zaposlenecv, ocenjevanje uspešnosti delovanja, postavljanje ciljev in ocenjevanje učinkovitosti, nagrajevanje posameznikov in timov,
- c. načrtovanje procesov organizacije,
- d. odnos organizacije do sprememb in modernizacije.

Rezultati glede zadovoljstva z delovnimi razmerami

- a. oblikovanje delovnega mesta,
- b. delovno vzdušje in kultura organizacije,
- c. možnosti rekreiranja,
- d. odnos do socialnih in okoljskih vprašanj,
- e. enake možnosti za vse in pošteno obravnavanje v organizaciji,
- f. prilagodljiv delovni čas in možnost uskladitve dela z družinskimi ter osebnimi obveznostmi,
- g. način, kako organizacija obravnava probleme z zaposlenci.

Rezultati glede motivacije in zadovoljstva s poklicno kariero ter razvijanjem veščin

- a. ravnanje z ljudmi pri delu (npr. usposabljanje in možnosti poklicne kariere),
- b. motiviranje zaposlenecv,
- c. poznavanje ciljev organizacije pri zaposlencih,
- d. pripravljenost za sprejemanje sprememb,
- e. pripravljenost za dodatne napore v posebnih okoliščinah.

Rezultati glede zadovoljstva z

- a. vključevanjem v procese odločanja,
- b. vključevanjem v aktivnosti izboljševanja,
- c. mehanizmi posvetovanja in dialoga.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.



## 8. merilo: Rezultati za družbo

Kaj dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj lokalne, nacionalne oziroma širše mednarodne skupnosti (kjer je to primerno). To vključuje dojetje odnosa organizacije do kakovosti življenja, okolja in ohranjanja globalnih zmogljivosti ter interna merila uspešnosti organizacije. Vključeni so tudi njeni odnosi z upravnimi organi in drugimi državnimi organi, ki vplivajo in urejajo njeno poslovanje.

### Podmerilo 8.1:

Pretehtajte, kaj dosega organizacija na področju vpliva na družbo glede na rezultate družbenega delovanja.

#### Primeri/kazalniki:

Odvisno od narave organizacije in njenega poslanstva lahko kazalniki vključujejo:

- a. Vpliv na lokalno, nacionalno in mednarodno gospodarstvo in družbo.
- b. Kakovost in pogostnost odnosov z lokalnimi in družbenimi partnerji.
- c. Etično vedenje organizacije.
- d. Vključevanje v skupnost, kjer organizacija deluje, s podpiranjem (finančnim in drugim) lokalnih in družbenih (socialnih, okoljskih) aktivnosti.
- e. Podporo socialno ogroženim (npr. z zagotavljanjem delovnih izkušenj in odpiranjem delovnih mest).
- f. Obseg podpore razvojnim projektom v tretjem svetu.
- g. Zavedanje zaposlencev o vplivu organizacije na kakovost življenja državljanov.
- h. Obseg podpore družbeni angažiranosti tako državljanov kot zaposlencev.
- i. Ton medijskega pokrivanja.
- j. Do kolikšne mere organizacija v lastno delovanje vgrajuje družbene spremembe.
- k. Programi za preprečevanje zdravstvenih tveganj in nesreč.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

#### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

<h2>8. merilo: Rezultati za družbo</h2> <p>Kaj dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj lokalne, nacionalne oziroma širše mednarodne skupnosti (kjer je to primerno). To vključuje dojetje odnosa organizacije do kakovosti življenja, okolja in ohranjanja globalnih zmogljivosti ter interna merila uspešnosti organizacije. Vključeni so tudi njeni odnosi z upravnimi organi in drugimi državnimi organi, ki vplivajo in urejajo njeno poslovanje.</p>	
<p><b>Podmerilo 8.2:</b></p> <p>Pretehtajte, kaj dosega organizacija na področju okoljskega delovanja.</p>	
<p><b>Primeri/kazalniki:</b></p> <p>Kazalniki lahko vključujejo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vgrajevanje načel trajnostnega razvoja v proces odločanja (varčevanje z energijo, uporaba obnovljivih virov energije, celovita uporaba energije itn.).</li> <li>Zmanjševanje količine odpadkov in embalaže.</li> <li>Uporabo recikliranega materiala.</li> <li>Spodbujanje uporabe okolju prijaznih načinov prevoza (npr. javni prevoz, delitev enega avtomobila med več potniki, uporaba kolesa).</li> <li>Stopnjo skladnosti z okoljskimi standardi.</li> <li>Prizadevanja za zmanjšanje motenja in povzročanja škode dejavnostim organizacije ter za zagotavljanje zaščite in varnosti državljanov.</li> <li>Ukrepe za zmanjšanje hrupa.</li> <li>Upoštevanje okolja in varstva narave v procesu odločanja (npr. gradnja objektov).</li> </ol>	<p><b>Prednosti:</b></p> <hr/> <p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rezultati se ne merijo.</li> <li>Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.</li> <li>Rezultati kažejo skromen napredek.</li> <li>Rezultati kažejo znaten napredek.</li> <li>Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.</li> <li>Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.</li> </ol>	



## 9. merilo: Ključni rezultati uspešnosti delovanja

Kaj dosega organizacija na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji.

### Podmerilo 9.1:

Pretehtajte dokaze o gibanjih in rezultatih, ki jih organizacija dosega na področju doseganja ciljev.

#### Primeri/kazalniki:

Odvisno od narave organizacije lahko rezultati doseganja ciljev vključujejo:

##### Zunanji rezultati

- a. do kolikšne mere so cilji doseženi v smislu izhodov (angl. outputs) (dobava proizvodov ali zagotovitev storitev) in učinkov (angl. outcomes) (vpliv na družbo),
- b. izboljšana kakovost zagotovitve storitve ali dobave proizvoda,
- c. stroškovna učinkovitost (rezultati doseženi z najnižjimi možnimi stroški),
- d. učinkovitost,
- e. rezultati kontrol in presoj,
- f. rezultati sodelovanja v tekmovanjih in nagradah za kakovost,
- g. rezultati primerjav z drugimi (angl. benchmarking).

##### Notranji rezultati

- a. dokazi o vključevanju vseh udeleženih strani v organizacijo,
- b. dokazi o zmožnosti zadovoljevanja in usklajevanja potreb vseh udeleženih strani,
- c. dokazi o uspešnem izboljševanju in inoviranju strategije, strukture in/ali procesov organizacije,
- d. dokazi o izboljšani uporabi informacijske tehnologije (pri obvladovanju notranjega znanja in/ali notranjega ter zunanjega komuniciranja in mreženja),
- e. dokazi o (povečani) skladnosti s standardi kakovosti ter s posebnimi zagotovili uporabnikom oziroma državljanom.

#### Prednosti:

#### Področja izboljšav:

#### Dokazi:

#### Ocena: \_\_\_\_\_

- 0 Rezultati se ne merijo.
- 1 Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.
- 2 Rezultati kažejo skromen napredek.
- 3 Rezultati kažejo znaten napredek.
- 4 Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.
- 5 Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.

<p><b>9. merilo: Ključni rezultati uspešnosti delovanja</b></p> <p>Kaj dosega organizacija na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji.</p>	
<p><b>Podmerilo 9.2:</b></p> <p>Pretehtajte dokaze o gibanjih in rezultatih, ki jih organizacija dosega na področju finančnega delovanja.</p>	
<p><b>Primeri/kazalniki:</b></p> <p>Odvisno od narave organizacije lahko kazalniki za merjenje finančnega delovanja organizacije vsebujejo:</p> <p>Merila gospodarnosti (varčevanja denarja)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>v kolikšnem obsegu je dosežen proračun,</li> <li>v kolikšnem obsegu so doseženi finančni cilji,</li> <li>dokazi o zmožnosti zadovoljevanja in usklajevanja finančnih interesov udeleženih strani,</li> <li>merila učinkovite uporabe obratnih sredstev (zaradi izogibanja preseganju limita odobrenih sredstev oziroma nepopolne izkoriščenosti zmogljivosti),</li> <li>obseg dejavnosti, ki ustvarjajo dohodek,</li> <li>pogostnost in rezultati finančnih presoj ter kontrol (notranjih in zunanjih),</li> <li>merila preudarnega finančnega poslovanja, ki vključuje zavedanje tveganja.</li> </ol>	<p><b>Prednosti:</b></p>
	<p><b>Področja izboljšav:</b></p>
<p><b>Dokazi:</b></p>	
<p><b>Ocena:</b> _____</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rezultati se ne merijo.</li> <li>Ključni rezultati se merijo in kažejo negativna ali stabilna gibanja.</li> <li>Rezultati kažejo skromen napredek.</li> <li>Rezultati kažejo znaten napredek.</li> <li>Doseženi so odlični rezultati in narejen so pozitivne primerjave z lastnimi cilji.</li> <li>Doseženi so odlični rezultati, narejene so pozitivne primerjave z lastnimi cilji in pozitivne primerjave z drugimi, ustreznimi organizacijami.</li> </ol>	

Vir: Skupni ocenjevalni okvir – CAF, 2005.

## Priloga 8: Značilnosti delovanja UE Novo mesto

### Priloga 8.1: Geografski položaj UE Novo mesto



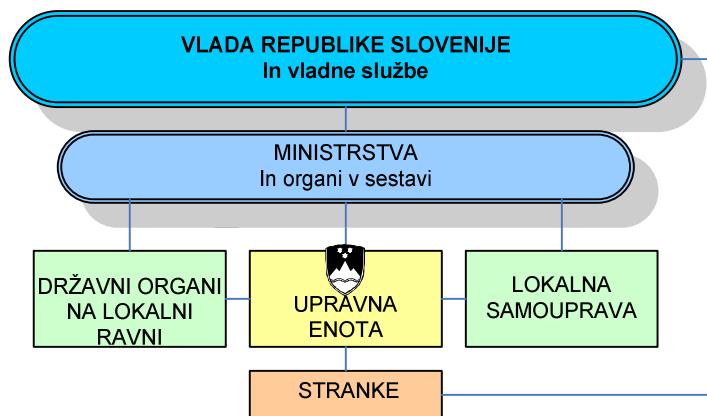
Vir: Interna gradiva UE Novo mesto.

### Priloga 8.2: Umeščenost UE Novo mesto v lokalne skupnosti in sosednje UE



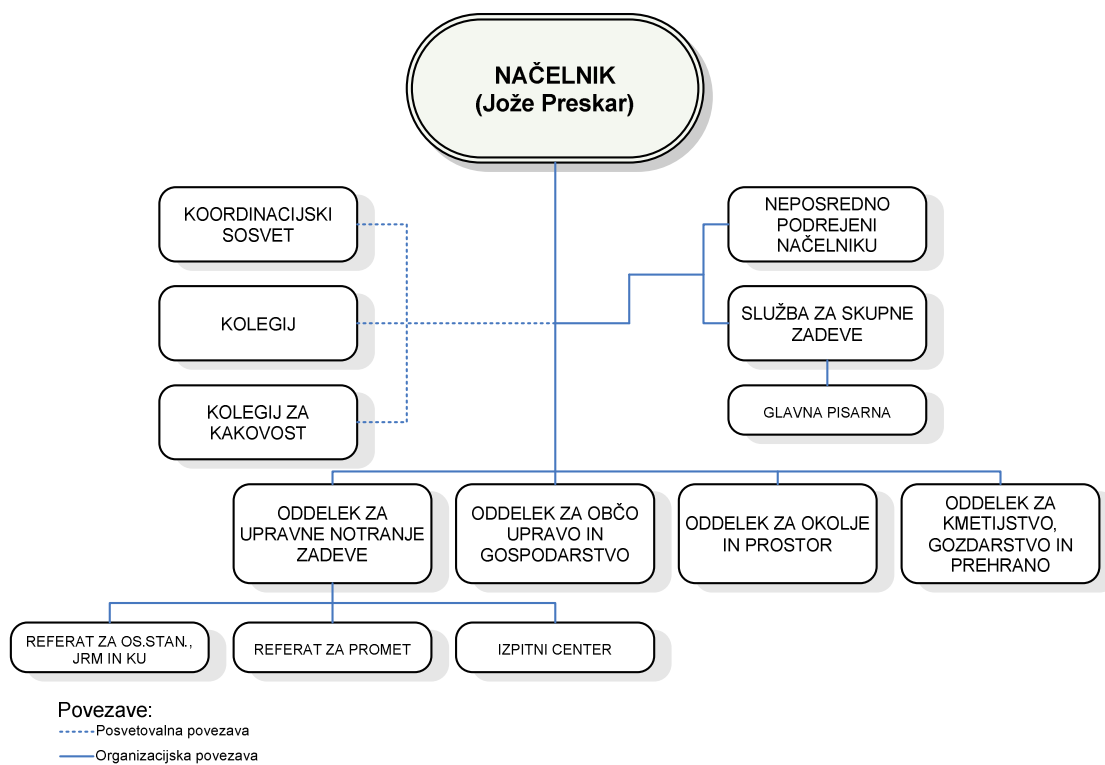
Vir: Interna gradiva UE Novo mesto.

### Priloga 8.3: Delovanje UE v sistemu državne uprave



Vir: Preskar, 2001, str. 98.

## Priloga 8.4: Organizacijska shema UE Novo mesto



Vir: Prirejeno po internih gradivih UE Novo mesto.

## **POLITIKA KAKOVOSTI**

### **Izjava načelnika**

Zaposleni v Upravni enoti Novo mesto se zavedamo, da je od našega delovanja odvisen gospodarski, socialni, kulturni, ekološki in splošni družbeni razvoj ter pravni red v okolju, v katerem delujemo, zato smo odločeni

**nenehno izboljševati kakovost naših storitev ob doslednem spoštovanju zakonitosti in načela enakosti pred zakonom.**

Politika kakovosti v naši Upravni enoti je, da zaposleni na vseh ravneh in do vsakega delujemo:

- zakonito in strokovno,
- odprto in prijazno,
- proaktivno in inovativno,
- gospodarno in učinkovito

ter tako zagotovimo, da bomo vsako vlogo rešili v čim krajšem roku.

Z rastjo zadovoljstva strank krepimo tudi lastno zadovoljstvo.

Vir: Interna gradiva UE Novo mesto.

## Priloga 10: Anketni vprašalniki iz UE Novo mesto

### Priloga 10.1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Pred Vami je vprašalnik, s katerim skušamo izmeriti Vaše zaznavanje Upravne enote in njenega delovanja. Prosimo, da pri prvem vprašanju obkrožite ustrezno oceno pri posameznih trditvah, kar kaže intenzivnost vašega strinjanja z njo. Če se popolnoma strinjate, da naj bi trditev veljala, obkrožite oceno 5. Če se sploh ne strinjate, obkrožite oceno 1. V primeru, da Vaši občutki niso ekstremni, obkrožite ustrezno oceno med 2 in 4. Poudarjamo, da ni pravih ali napačnih odgovorov. Prosimo Vas, da iskreno navajate svoje občutke v zvezi s trditvami.

#### Načelnik(ca) Upravne enote

**Navodilo:** Prosimo, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

### V P R A Š A L N I K

1. Ocenite Vašo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditvev v tem vprašanju.

Navodilo: za vsako vrstico označite oceno, ki najbolj ustreza vašemu strinjanju.

	1	2	3	4	5	
	sploh se ne strinjam		se ne strinjam	se strinjam	zelo se strinjam	popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5		Menim, da sem na naši Upravni enoti del harmonične sredine.
1	2	3	4	5		Vsak posameznik na naši Upravni enoti prispeva k uspehu svoje enote.
1	2	3	4	5		Moja dolžnost je pomagati sodelavcem, da lahko dobro opravijo svoje delo.
1	2	3	4	5		S sodelavci mnogo bolj sodelujem kot tekmujem.
1	2	3	4	5		Menim, da sem pomemben član naše Upravne enote.
1	2	3	4	5		Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opravljati.
1	2	3	4	5		Naša Upravna enota zaposluje ljudi, ki so kvalificirani za svoje delo.
1	2	3	4	5		Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravi.
1	2	3	4	5		Mnogo časa porabim, ko rešujem probleme, ki ne sodijo v mojo pristojnost.
1	2	3	4	5		Pri svojem delu imam vse možnosti, da resnično zadovoljim potrebe strank.
1	2	3	4	5		Zaradi preveč istočasnih zahtev strank včasih ne opravi dela, kot bi moral-a.
1	2	3	4	5		Ena od težav pri mojem delu je, da sem včasih odvisen-a od dela sodelavcev.
1	2	3	4	5		Predpostavljeni ocenjuje moje delo tudi glede na to, kako sodel. s strankami.
1	2	3	4	5		Na naši UE posebej stimulirajo prizadevanje za uspešno reševanje postopkov.
1	2	3	4	5		Preobremenjen-a sem z evidencami in papirji, ki otežujejo učinkovitost dela.
1	2	3	4	5		Na naši UE je obseg rešenih zadev pomembnejši od kakovosti izvedbe.
1	2	3	4	5		Jaz in nadrejeni smo istih misli o tem, kako naj bi opravljal svoje delo.
1	2	3	4	5		Nadrejeni mi dajejo primerne informacije o tem, kaj bi moral delati.
1	2	3	4	5		Občutek imam, da ne razumem vsebine storitev, ki jih opravljamo na UE.
1	2	3	4	5		Imam vse možnosti, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.
1	2	3	4	5		Mislim, da so mi na UE omogočili zadostno strokovno usposabljanje.
1	2	3	4	5		Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.
1	2	3	4	5		Sposoben-a sem več, kot se od mene zahteva.
1	2	3	4	5		Mnogokrat se zavzemam za stranke.
1	2	3	4	5		Organizacija dela za opravljanje nalog na mojem delovnem mestu je primerna.
1	2	3	4	5		Seznanjen-a sem s tem, katerim vidikom mojega dela dajejo predpostavljeni največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.

- 
2. **Kako bi ravnali, če bi Vam naložili preveč dela?** (Prosimo, da obkrožite ustrežni križec).
- opravi(a) bi delo tudi zunaj delovnega časa, samo da bi bilo končano v roku in kvalitetno*
  - opravi(a) bi delo, vendar ne v predpisanem roku, saj mora biti opravljeno kvalitetno*
  - opravi(a) bi delo, saj mora biti opravljeno v roku*
  - prosil(a) bi, da kdo drug opravi del dela namesto mene*
  - drugo (prosimo, zapišite)*
- 

3. **Pomanjkanje znanja je lahko velik problem pri opravljanju del in nalog. Kako je v vašem primeru?** (Prosimo, da obkrožite ustrežni križec).

- menim, da mi znanja ne primanjkuje*       *primanjkuje mi ozkega strokovnega znanja*
  - primanjkuje mi splošnega znanja*       *drugo (zapišite) \_\_\_\_\_*
- 

4. **Ali si želite spremembe delovnega mesta?** (Obkrožite ustrežni križec in napišite razlog za Vašo odločitev).

- Da, ker \_\_\_\_\_*       *Ne, ker \_\_\_\_\_*
- 

5. **Prosimo, da ocenite vsakega od naštetih motivov pri Vašem delu z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ).** Če menite, da katera bistvena sestavina ni navedena, jo pripišite in ocenite njen pomen.

- plača*       *dobri medčloveški odnosi*
  - stopnja zahtevnosti dela*       *pohvala*
  - kariera*       *(napiši) \_\_\_\_\_*
- 

6. **Ali ste za svojo učinkovitost in dejansko ustvarjeno novo vrednost primerno plačani?** (Prosimo, da obkrožite ustrežni križec ali pripišete svojo zaznavo).

- plačilo odgovarja moji učinkovitosti*       *plačilo je enako ne glede na učinkovitost*
  - plačilo je premajhno za opravljeno delo*       *glede na opravljeno delo je plačilo previsoko*
  - drugo (prosimo, zapišite) \_\_\_\_\_*
- 

7. **Ali daje Vaš vodja pri sprejemanju odločitev prednost strokovnosti (zakonitosti) pred subjektivnimi okoliščinami, na katere se občasno sklicujejo stranke?** (Prosimo, da obkrožite ustrežni križec).

- vedno*       *pogosto*       *občasno*       *redko*       *nikoli*
- 

8. **Razvrstite z oceno od 5 (najbolj) do 1 (najmanj) cilje, ki jih po Vaši presoji v procesu dela na UE zasleduje načelnik(ca):**

- legitimnost*       *pravičnost*
  - obvladovanje stroškov*
  - kvaliteta storitev*       *zadovoljevanje potreb uporabnikov*
- 

9. **Ali ste ponosni, da ste zaposleni na UE ... (naziv).....?** (Obkrožite križec in napišite razlog za Vašo odločitev).

- Sem ponosen(na), ker \_\_\_\_\_*
  - Nisem ponosen(na), ker \_\_\_\_\_*
- 

**PROSIMO, DA IZPOLNJENO ANKETO PO NAVODILIH SKRBNIKA ODDATE NA OZNAČENEM**

**MESTU.**

**HVALA ZA SODELOVANJE!**

Vir: Interna gradiva UE Novo mesto.

## Priloga 10.2: Anketni vprašalnik za stranke

Spoštovani!

V želji, da bi čim bolj prislunhili uporabnikom in tako izboljšali kakovost storitev Upravne enote Novo mesto, smo pripravili anketo, na podlagi katere bomo analizirali Vaše mnenje in pričakovanja glede kakovosti storitev, ki jih opravljamo za Vas. Zahvaljujemo se Vam za sodelovanje.

**Načelnik**

**Navodilo:** Prosimo, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.

### V P R A Š A L N I K

#### 1. Kakšna je po Vaši oceni kakovost storitev na Oddelku za -----

Navodilo: označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
<i>zelo slaba</i>	<i>slaba</i>	<i>povprečna</i>	<i>dobra</i>	<i>zelo dobra</i>

#### 2. Na ta oddelek ste prišli z določenimi pričakovanji. Prosimo, ocenite, koliko Vam pomeni:

Navodilo: za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
<i>ni pomembno</i>	<i>manj pomembno</i>	<i>pomembno</i>	<i>zelo pomembno</i>	<i>ključno</i>

Označite ustrezen odgovor:

1	2	3	4	5	<i>Urejenost prostorov, opreme in okolja</i>
1	2	3	4	5	<i>Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij</i>
1	2	3	4	5	<i>Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)</i>
1	2	3	4	5	<i>Reševanje zadeve na enem mestu</i>
1	2	3	4	5	<i>Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve</i>
1	2	3	4	5	<i>Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah</i>
1	2	3	4	5	<i>Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko)</i>
1	2	3	4	5	<i>Pravočasnost izvajanja storitev</i>
1	2	3	4	5	<i>Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko</i>
1	2	3	4	5	<i>Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)</i>

#### 3. Ocenite, kakšno je bilo dejansko stanje:

Navodilo: za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

1	2	3	4	5
<i>mного slabše, kot sem pričakoval(a)</i>	<i>slabše, kot sem pričakoval(a)</i>	<i>v skladu s pričakovanji</i>	<i>bolje, kot sem pričakoval(a)</i>	<i>mного bolje, kot sem pričakoval(a)</i>

Označite ustrezen odgovor:

1	2	3	4	5	<i>Urejenost prostorov, opreme in okolja</i>
1	2	3	4	5	<i>Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij</i>
1	2	3	4	5	<i>Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)</i>
1	2	3	4	5	<i>Reševanje zadeve na enem mestu</i>
1	2	3	4	5	<i>Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve</i>
1	2	3	4	5	<i>Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah</i>
1	2	3	4	5	<i>Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko)</i>
1	2	3	4	5	<i>Pravočasnost izvajanja storitev</i>
1	2	3	4	5	<i>Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko</i>
1	2	3	4	5	<i>Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)</i>

OBRNITE!



4. **Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?** (Prosimo, da obkrožite ustrezní križec.)

- takoj sem bil(a) na vrsti       do 5 minut       od 6 do 10 minut  
 od 11 do 15 minut       od 16 do 20 minut       več (napišite) \_\_\_\_\_

5. **Kaj je bil po Vašem mnenju vzrok čakanja?** (Prosimo, da obkrožite ustrezní križec.)

- vrsta ljudi pred mano       počasnost zaposlenega       zaposlenega ni bilo v pisarni  
 razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu       drugo (napišite)

6. **Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem Vaše zadeve?**

(Prosimo, da obkrožite ustrezní križec - lahko jih je tudi več.)

- v sprejemni pisarni (na "informacijah")       na internetu  
 postopek mi je predstavil referent       iz publikacij upravne enote  
 nisem iskal(a) informacij       drugo \_\_\_\_\_

7. **Na levi strani ocenite svoja pričakovanja, KAKŠEN MORA BITI uslužbenec v upravni enoti. Na desni strani ocenite, KAKŠEN JE BIL uslužbenec v upravni enoti, ki je reševal Vaš primer. Navodilo: za vsako vrstico na levi in desni strani obkrožite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.**

<u>KAKŠEN MORA BITI uslužbenec:</u>						<u>KAKŠEN JE BIL uslužbenec:</u>				
ni					zelo	mnogo slabše od				
mnogo bolje od						pričakovanj				
pomembno						pomembno				
pričakovanj						pričakovanj				
1	2	3	4	5	<u>Urejen</u>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<u>Korekten</u>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<u>Pozoren</u>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<u>Strokoven</u>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<u>Prijazen</u>	1	2	3	4	5

8. **Anketiran-i(a) sem** (Prosimo, da obkrožite ustrezne križce):

- ženska       moški  
 zaposlen(a)       upokojen-ec(ka)  
 dijak(inja), študent(ka)  
 nezaposlen(a)       kmet(ica)  
 drugo (napišite) \_\_\_\_\_
- Star(a) sem:       do 19 let       20 do 29       30 do 39       40 do 49       50 do 59  
 60 do 69       70 do 79       80 in več

9. **Vaša mnenja in predlogi:**

-----  
-----

**PROSIMO VAS, DA IZPOLNJENO ANKETO ODDATE NA OZNAČENEM MESTU.  
HVALA ZA SODELOVANJE!**

Vir: Interna gradiva UE Novo mesto.

**Priloga 11: Rezultati samoocenjevanja po modelu CAF v Sloveniji**

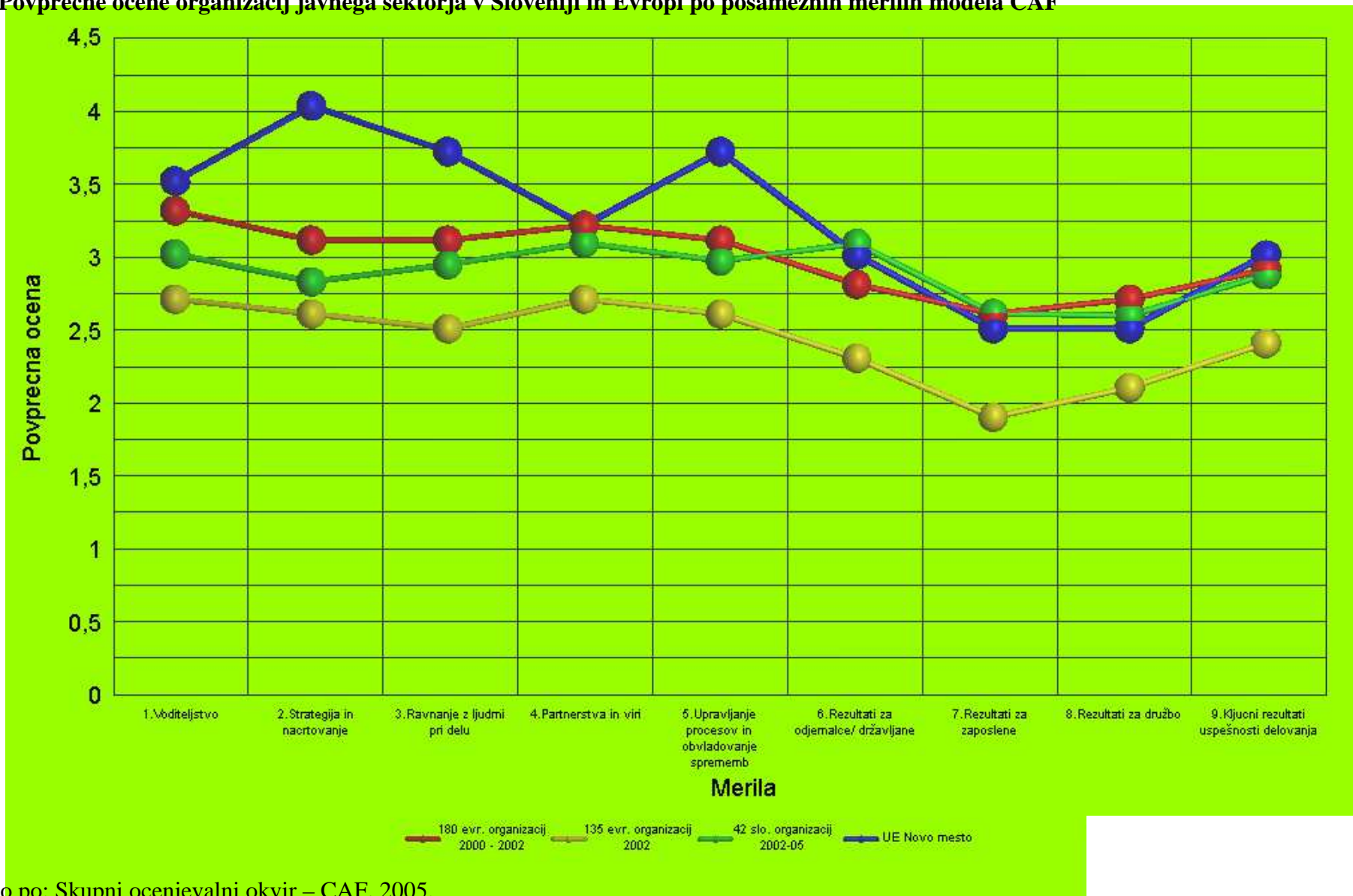
Št.	MERILA  ORGANIZACIJE	DEJAVNIKI					REZULTATI				POVPREČJE
		Voditeljstvo	Strategija in načrtovanje	Ravnanje z ljudmi pri delu	Partnerstva in viri	Obvladovanje procesov in sprememb	Rezultati za odjemalce/državljanke	Rezultati za zaposlene	Rezultati za družbo	Ključni rezultati uspešnosti delovanja	
1.	MNZ / Urad za organizacijo in razvoj uprave	2,5	2,0	2,0	2,8	2,6	3,0	1,8	1,5	2,0	2,2
2.	MNZ / Urad za upravne in notranje zadeve	2,6	2,2	2,1	2,2	2,1	1,9	2,0	1,9	1,6	2,1
3.	MNZ / Urad za sistem plač v javnem sektorju	2,8	2,0	3,3	2,2	2,3	2,0	3,0	1,0	1,0	2,2
4.	MNZ / Urad za lokalno samoupravo	2,8	2,0	2,0	2,8	2,3	3,0	1,0	3,0	1,5	2,3
5.	UE Jesenice	3,3	3,8	2,8	2,4	3,5	2,7	2,0	2,5	2,7	2,8
6.	UE Ljutomer	3,0	3,0	3,0	2,6	2,7	2,7	2,4	2,0	3,0	2,7
7.	UE Zagorje ob Savi	3,0	3,5	3,5	2,9	3,3	2,0	2,0	2,0	3,3	2,8
8.	UE Ptuj	4,0	2,8	4,0	3,8	3,8	2,7	2,8	3,5	3,3	3,4
9.	UE Šentjur pri Celju	3,5	3,8	3,8	3,5	3,5	3,7	3,8	4,0	3,7	3,7
10.	Urad za meroslovje	4,0	3,3	3,3	3,0	3,2	3,0	2,4	2,8	3,3	3,1
11.	UE Slovenske Konjice	3,3	3,1	3,4	3,2	2,9	3,4	3,2	2,8	2,9	3,1
12.	UE Velenje	3,3	2,7	3,0	3,8	2,7	3,0	2,0	3,0	3,5	3,0
13.	UE Murska Sobota	3,5	3,7	3,0	3,3	3,7	4,0	3,0	3,0	3,5	3,4
14.	UE Ormož	2,7	2,8	2,2	2,7	2,7	3,0	1,1	1,4	3,1	2,4
15.	UE Mozirje	3,3	2,1	2,7	3,2	3,3	3,4	3,1	2,8	2,7	3,0
16.	UE Gornja Radgona	3,5	3,0	3,0	3,7	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,2
17.	UE Krško	3,1	3,4	3,2	3,2	3,4	3,4	3,5	2,5	3,6	3,3
18.	<b>UE Novo Mesto</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>
19.	UE Grosuplje	3,5	4,0	3,3	3,8	3,7	4,0	3,0	3,5	4,0	3,6
20.	UE Ljubljana	3,8	3,3	3,3	3,3	3,3	3,0	3,0	3,0	3,5	3,3
21.	UE Radlje ob Dravi	2,3	1,3	2,7	2,8	2,0	2,5	2,5	3,0	2,0	2,3
22.	UE Slovenj Gradec	4,2	4,1	4,6	4,6	4,0	4,5	4,0	4,0	4,0	4,2
23.	UE Nova Gorica	3,2	2,0	3,0	3,5	2,9	2,8	2,3	3,3	3,5	2,9
24.	UE Kamnik	3,0	3,0	2,3	3,5	3,0	3,0	2,5	3,0	3,5	3,0
25.	UE Tolmin	3,3	3,0	3,6	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,1
26.	UE Maribor	3,5	3,5	3,0	2,8	3,6	4,0	2,5	3,4	3,5	3,3
27.	UE Tržič	3,0	3,0	2,3	2,8	3,0	4,0	2,0	2,5	4,0	3,0
28.	UE Idrija	2,8	2,7	3,0	3,2	3,6	3,0	2,5	2,5	2,5	2,9
29.	PU Maribor	2,8	2,3	2,0	2,2	2,0	2,5	2,0	1,5	1,5	2,1

Nadaljevanje Priloge 11.

MERILA		DEJAVNIKI					REZULTATI				POVPREČJE
Št.	ORGANIZACIJE	Voditeljstvo	Strategija in načrtovanje	Ravnanje z ljudmi pri delu	Partnerstva in viri	Obvladovanje procesov in sprememb	Rezultati za odjemalce/državljanke	Rezultati za zaposlene	Rezultati za družbo	Ključni rezultati uspešnosti delovanja	
30.	UE Jesenice 2004	3,0	3,0	2,7	3,2	3,7	4,0	2,5	3,0	3,5	3,2
31.	UE Slovenske Konjice 2004	3,3	3,2	3,4	3,3	3,1	4,1	3,3	2,8	2,6	3,2
32.	UE Mozirje 2004	3,3	2,5	2,9	3,4	3,3	4,0	2,9	3,0	3,1	3,2
33.	UE Ilirska Bistrica	2,7	2,6	2,6	3,0	2,8	3,0	2,9	2,8	2,6	2,8
34.	UE Radovljica	2,0	2,0	2,3	2,7	2,3	2,5	2,0	2,0	2,0	2,2
35.	UE Cerknica	2,5	2,7	2,7	3,2	3,0	2,5	2,0	2,0	3,0	2,6
36.	UE Vrhnika	1,8	2,0	3,3	3,0	2,3	3,0	3,0	1,5	3,0	2,5
37.	UE Logatec	2,3	2,0	2,3	3,0	2,3	2,0	2,5	1,5	2,0	2,2
38.	UE Ravne na Koroškem	3,0	2,8	3,2	3,1	2,9	3,3	2,9	2,9	3,1	3,0
39.	UE Domžale	2,3	3,0	2,0	2,5	2,7	3,0	2,0	3,0	2,5	2,6
40.	UE Ribnica	2,3	2,3	2,7	2,8	2,3	2,5	3,0	2,5	2,0	2,5
41.	UE Celje	2,6	3,1	2,5	2,8	3,0	3,0	2,4	3,0	3,0	2,8
42.	UE Pesnica	3,0	3,7	3,0	3,7	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0	3,1
<b>SLOVENSKO POVPREČJE</b>											<b>2,9</b>

Vir: Skupni ocenjevalni okvir – CAF, 2005.

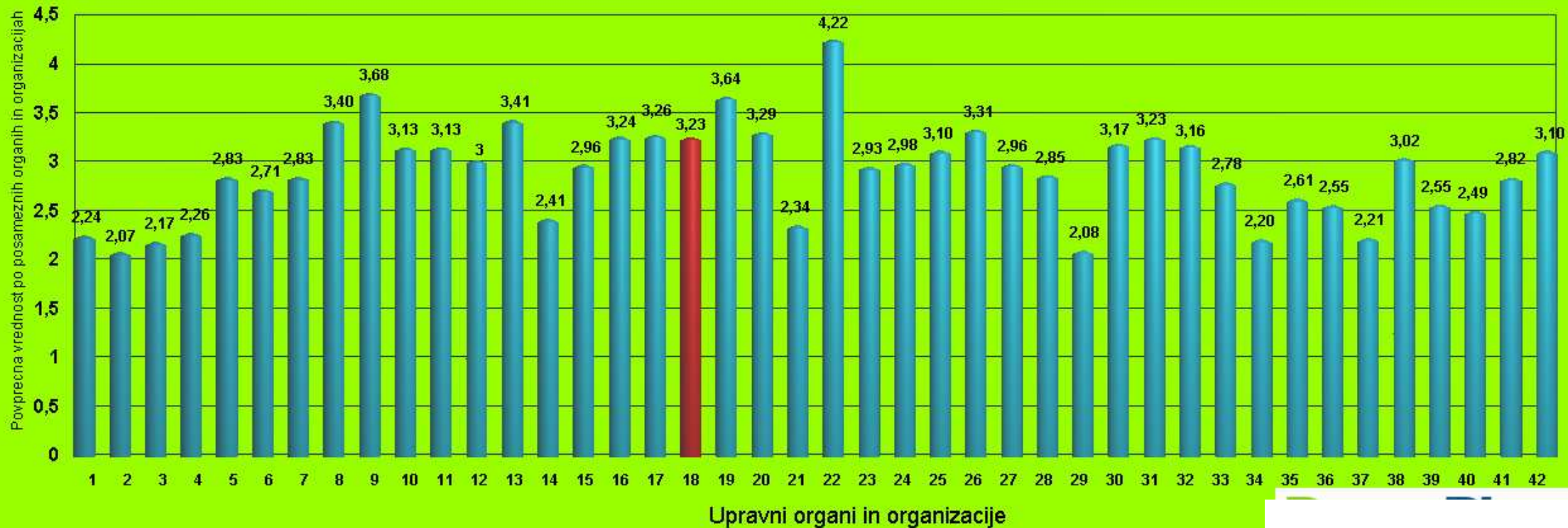
Priloga 12: Povprečne ocene organizacij javnega sektorja v Sloveniji in Evropi po posameznih merilih modela CAF



Vir: Prirejeno po: Skupni ocenjevalni okvir – CAF, 2005.

Priloga 13: Povprečni rezultati ocenjevanja po modelu CAF v Sloveniji po posameznih organizacijah

Povprecje v Sloveniji



Op: Številke na osi x predstavljajo posamezne upravne enote v skladu z njihovim oštevilčenjem v Prilogi 11.

Vir: Prirejeno po: Skupni ocenjevalni okvir – CAF, 2005.

## Priloga 14: Praktična uporaba modela CAF glede na raziskavi iz leta 2003 in 2005

Priloga 14.1: Uradna in aktivna podpora modelu CAF v državah članicah

URADNA PODPORA ZA MODEL CAF			AKTIVNA PODPORA ZA MODEL CAF		
Skupina	Definicija	Države	Države	Definicija	Skupina
Skupina 1	Ni uradne podpore za model CAF	IRL, LUX, M, NL, RO, UK;	IRL, L, M, NL, N, RO, SLO, E, UK	Storjenega malo oziroma so nudile skromno količino sredstev	Skupina 1
Skupina 2	CAF se priporoča kot orodje (kot dodatek k ostalim)	CZ, DK, FIN, GR, PL, E, N, S			
Skupina 3	CAF se priporoča in je podprt z aktivnostmi	A, EST, D, H, I, P, SK, SLO	A, CZ, DK, GR, PL, P, S	Nudenje omejene količine resursov	Skupina 2
Skupina 4	CAF se priporoča kot pomembno orodje za izboljševanje kakovosti in je podprt z aktivnostmi	B	B, D, H, I, SK	Nudenje primerne količine sredstev za model CAF	Skupina 3
Skupina 5	Uporaba modela CAF je obvezna				

Vir: Prirejeno po: Study on the use of CAF in European Public Administrations, 2003, str. 4-5.

Priloga 14.2: Odstotek organizacij, ki so uporabile CAF glede na število zaposlenecv; po razredih

Število zaposlenecv	Odstotek od vseh samoocenjenih organizacij	
	Raziskava 2003	Raziskava 2005
manj kot 10	2	5
od 10 do 50	14	13
od 51 do 100	16	20
od 101 do 250	23	24
od 251 do 1000	26	29
od 1001 do 5000	15	6
več kot 5000	4	2

Vir: Study on the use of CAF in European Public Administrations, 2003, str. 9; Study on the use of CAF in European Public Administrations, 2005, str. 31.