

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**VPLIV MODELA CAF IN ISO STANDARDOV
NA KAKOVOST STORITEV UPRAVNE ENOTE**

Erika Oblak

Ljubljana, maj 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MODELA CAF IN ISO STANDARDOV NA KAKOVOST
STORITEV UPRAVNE ENOTE**

Kandidatka: Erika Oblak
Vpisna številka: 04037556
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prve stopnje

Mentor: doc. dr. Jože Benčina

Ljubljana, maj 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Erika Oblak, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava prve stopnje, z vpisno številko 04037556, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Vpliv modela CAF in ISO standardov na kakovost storitev upravne enote.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v priloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela in soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika.

V Ljubljani, maj 2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

V današnjem času tudi organizacije državne uprave uporabljajo različne modele in pristope za celovito obvladovanje kakovosti v organizaciji, kar jim omogoča kakovostnejše storitve ter večjo učinkovitost in uspešnost na vseh ravneh njihovega delovanja.

V diplomskem delu je predstavljena uporaba Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF) in ISO standarda 9001:2008 znotraj Upravne enote Nova Gorica. S pomočjo študije primera so prikazani rezultati meril modela CAF po posameznih letih in uporaba standarda ISO 9001:2008, s katerima si znotraj upravne enote prizadevajo za učinkovitejše načrtovanje in spremljanje doseganja kakovosti svoje organizacije ter izvajajo potrebno ukrepanje in kasnejše spremljanje rezultatov. Z analizo rezultatov po posameznih letih je prikazano, kako so se ti na podlagi sprejetih ukrepov, vključenih v akcijski načrt, skozi leta spreminjali in nenehno izboljševali. Primerjava pridobljenih podatkov je potrdila, da se je z rednim izvajanjem aktivnosti za zagotavljanje kakovosti postopoma izboljšala tudi kakovost obravnavane upravne enote.

Ključne besede: kakovost, odličnost, učinkovitost, model CAF, samoocenjevanje, ISO standardi, državna uprava, upravna enota.

SUMMARY

INFLUENCE OF THE CAF MODEL AND ISO STANDARDS ON THE QUALITY OF THE SERVICE OF AN ADMINISTRATIVE UNIT

Nowadays, organization for public administration use different models and approaches for total quality management of their organization, allowing them to improve services, efficiency and effectiveness at all levels of their operations.

The diploma thesis presents the use of Common Assessment Framework for public sector organizations (CAF), and the use of ISO standard 9001:2008 within Administrative unit of Nova Gorica. In the case study we present the results of the criteria of CAF model through the years and the use of ISO standard 9001:2008, which are very important for improvement of planning and monitoring the quality of its organization and consequently for taking the right action and also for subsequent monitoring of results. Analysis of the results through the individual years shows how the results have changed and improved over the years, according to measures being taken and implemented in action plans. A comparison of the data obtained, confirms, that if activities to ensure quality are implemented regularly, consequently it improves also the quality of discussed administrative unit.

Key words: quality, excellence, efficiency, CAF model, self-assessment, ISO standards, public administration, administrative unit.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV.....	ix
KAZALO GRAFIKONOV.....	ix
KAZALO SLIK.....	ix
KAZALO TABEL.....	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV.....	x
1 UVOD.....	1
2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV.....	4
2.1 KAKOVOST.....	4
2.2 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST.....	4
2.3 POSLOVNA ODLIČNOST.....	5
3 DRŽAVNA UPRAVA.....	6
3.1 UPRAVNE ENOTE.....	6
3.2 KAKOVOST V DRŽAVNI UPRAVI.....	7
4 KLJUČNI MODELI ZA PRESOJO KAKOVOSTI V DRŽAVNI UPRAVI.....	9
4.1 ISO STANDARDI.....	9
4.1.1 ZNAČILNOSTI ISO STANDARDOV.....	9
4.1.2 ISO STANDARDI V DRŽAVNI UPRAVI.....	12
4.2 MODEL ODLIČNOSTI – EFQM.....	13
4.2.1 ZNAČILNOSTI MODELA EFQM.....	13
4.2.2 MODEL EFQM V DRŽAVNI UPRAVI.....	16
4.3 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR – CAF.....	16
4.3.1 ZNAČILNOSTI MODELA CAF.....	17
4.3.2 MODEL CAF V DRŽAVNI UPRAVI.....	19
5 PREDSTAVITEV UE NOVA GORICA.....	20
5.1 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI NA UE NOVA GORICA.....	21
6 UPORABA MODELA CAF NA UE NOVA GORICA.....	24
6.1 PRIKAZ PROCESA SAMOOCENJEVANJA PO POSAMEZNIH LETIH.....	25
6.2 PRIMERJAVA REZULTATOV MERIL OCENJEVALNE SKUPINE NA PODLAGI AKCIJSKEGA NAČRTA IZBOLJŠAV.....	27
6.2.1 VODITELJSTVO.....	27
6.2.2 STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE.....	29
6.2.3 ZAPOSLENI.....	30
6.2.4 PARTNERSTVO IN VIRI.....	31
6.2.5 PROCESI.....	33
6.2.6 REZULTATI – ODJEMALCI.....	34
6.2.7 REZULTATI – ZAPOSLENI.....	35

6.2.8	REZULTATI – DRUŽBA	36
6.2.9	KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA	37
7	PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:2008 NA UE NOVA GORICA	39
7.1	ZBIRNA POROČILA TIMOV O NOTRANJI PRESOJI	40
7.2	ZAPIS O VODSTVENEM PREGLEDU.....	41
8	STATISTIČNA ANALIZA REZULTATOV MODELA CAF IN IZVEDENIH ANKET ZNOTRAJ UE	44
9	INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE.....	48
9.1	PREDLOGI IZBOLJŠAV.....	50
10	ZAKLJUČEK.....	52
	LITERATURA IN VIRI	54

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Primerjava povprečnih točk samoocenjevanja po letih	26
Grafikon 2: Primerjava merila Voditeljstvo po letih.....	27
Grafikon 3: Primerjava merila Strategija in načrtovanje po letih	29
Grafikon 4: Primerjava merila Zaposleni po letih.....	30
Grafikon 5: Primerjava merila Partnerstvo in viri po letih	31
Grafikon 6: Primerjava merila Procesi po letih	33
Grafikon 7: Primerjava merila Rezultati – odjemalci po letih	34
Grafikon 8: Primerjava merila Rezultati – zaposleni po letih.....	35
Grafikon 9: Primerjava merila Rezultati – družba po letih	36
Grafikon 10: Primerjava merila Ključni rezultati delovanja po letih	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Model EFQM.....	14
Slika 2: Organigram UE Nova Gorica	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečna ocena meril po posameznih letih	25
Tabela 2: Ukrepi, vključeni v akcijski načrt UE Nova Gorica	41
Tabela 3: Povprečne ocene meril po letih	44
Tabela 4: Rezultati anket o zadovoljstvu zaposlenih po letih.....	45
Tabela 5: Rezultati anket o zadovoljstvu odjemalcev po letih.....	46

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

CAF	Common Assessment Framework
EEA	European Excellence Award
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
ISO	International Organization for Standardization
MJU	Ministrstvo za javno upravo
MVŠZT	Ministrstvo za visoko šolstvo znanost in tehnologijo
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
RS	Republika Slovenija
TQM	Total Quality Management
UE	Upravna enota

1 UVOD

Vodilo kakovosti se dandanes ne zahteva samo za organizacije zasebne sfere, temveč postaja obveznost tudi za vse organe javne uprave. V današnjem hitro spreminjajočem se globalnem okolju si sodobne države ne moremo predstavljati brez kakovostnega javnega sektorja, njegovega učinkovitega delovanja in kakovosti njegovih storitev. »Ambicije državne uprave morajo postati mnogo višje, preseči morajo splošna pričakovanja, javna uprava pa mora postati nadpovprečno učinkovit del družbe in spodbujevalec razvoja« (Nemec, 2005, str. 84). Kakovost je postala ena najpomembnejših lastnosti poslovanja v vseh organizacijah, ki si prizadevajo, da bi svojim odjemalcem ponujale in zagotavljale kakovostne storitve, ki ne samo izpolnijo, ampak tudi presežejo njihova pričakovanja glede strokovnosti, hitre odzivnosti in učinkovitosti.

Da bi lahko organizacije državne uprave izpolnile vizije kakovosti, morajo izbrati ustrezne modele, ki omogočajo celovito kontrolo in kasnejše izboljšave. Celovita kontrola mora omogočiti merjenje na vseh ravneh delovanja, da se lahko kakovost zagotavlja na ravni organizacije, vodstva in vsakega posameznika. Celovito obvladovanje kakovosti znotraj organizacije se mora nanašati na storitve, procese, delovne razmere in okolje, v katerem posamezniki delujejo. S ciljem strmenja h kakovosti se je tako tudi znotraj jasnega sektorja uveljavila uporaba različnih orodij in pristopov. Prvotne, predvsem ekonomske kazalnike delovanja so nasledili standardi zagotavljanja kakovosti, med katerimi je najbolj razširjen sistem vodenja kakovosti ISO 9000. Kasneje so se začeli oblikovati modeli kakovosti, ki z razliko od standardov, ki organizacijam postavljajo določene zahteve, vsebujejo tudi kriterije, ki omogočajo primerjalno ocenjevanje organizacije pri vseh aktivnostih in za vse zainteresirane strani v organizaciji. Za vsako organizacijo je nujno, da izbere sebi ustrezen pristop in učinkovit model, ki ji omogoča presojo vseh področij v organizaciji. Tako lahko ugotovi svoje pomanjkljivosti in priložnosti za izboljšave ter sprejme ukrepe, na podlagi katerih odpravlja nepravilnosti pri svojem delovanju. Posebej za potrebe javnega sektorja in državne uprave je bil razvit Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF, ki pri svoji uporabi upošteva posebnosti, značilne za javni sektor, in je danes zelo pogosto uporabljen model predvsem znotraj upravnih enot (v nadaljevanju: UE).

Model CAF in sistem vodenja kakovosti na temelju standarda ISO 9001:2008 sta bila na UE Nova Gorica sprejeta skladno s sprejetim srednjeročnim strateškim načrtom Vlade Republike Slovenije (v nadaljevanju: RS) o uvajanju kakovosti v državno upravo in izvajanju posameznih projektov v okviru Vlade RS in pristojnega ministrstva, kot so racionalizacija državne uprave, e-državna uprava, kakovost in odličnost v državnih organih in podobno, ter na podlagi lastnih spoznanj o nujnosti nenehnega izboljševanja delovanja in kakovosti storitev. Oba sistema, ki se uporabljata znotraj UE, se medsebojno nadgrajujeta in povezujeta (Poslovník vodenja kakovosti upravne enote Nova Gorica, 2011).

V diplomskem delu obravnavam uporabo Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju CAF ter uporabo ISO standarda 9001:2008 znotraj UE Nova Gorica, s katerima si prizadevajo, da bi izpolnili cilje kakovosti svoje organizacije. Problem, ki ga želim razčleniti, se nanaša na uporabo omenjenih modelov, in sicer kako je njuna uporaba postopoma na podlagi sprejetih ukrepov prispevala k izboljševanju kakovosti.

Namen mojega raziskovanja je predstaviti uporabo Evropskega modela CAF na UE Nova Gorica od začetka njegove uporabe v letu 2003 do zadnje samoocelitve, ki je potekala leta 2011, ter pri tem ugotoviti uspešnost njegove uporabe na podlagi izboljševanja ocen posameznih meril. Rezultati so prikazani skozi študijo primera, primerjalno analizo, tako da sem primerjala rezultate meril modela po posameznih letih ter na podlagi pripravljenih poročil, ki so podlaga akcijskemu načrtu, ugotovila spremembo ocene med leti in izvedene aktivnosti in ukrepe, ki so bili izvedeni na podlagi opravljene samoocene. Glavni cilj je skozi analizo obdelati uporabo modela in ugotoviti priložnosti za izboljšave pri njegovi uporabi ter na podlagi tega podati predloge za morebitne izboljšave. V svoji raziskavi predstavim tudi uporabo standarda ISO 9001:2008, ki so ga na UE uvedli leta 2008, da bi nadgradili sistem kakovosti. V okviru tega predstavim Zbirna poročila o notranji presoji, ki so podlaga za izvedbo Zapisa o vodstvenem pregledu, ki ga pripravi načelnica UE. Uvedba sistema kakovosti UE omogoča celovito obravnavo vseh njenih dejavnosti in področij ter je za njeno delovanje pomembna, ker prispeva k izboljšanju delovanja, k nenehnemu stremenju k poslovni učinkovitosti in uspešnosti ter k njenemu ugledu v ožjem in širšem okolju. Omogoča redno opravljanje kontrol za odkrivanje pomanjkljivosti, ki se vključijo v akcijski načrt izboljšav. Ugotovljene priložnosti za izboljšave se odpravljajo na podlagi posameznih aktivnosti.

UE poleg omenjenih dveh modelov uporablja tudi druge pristope za zagotavljanje kakovosti. Zlasti dejavna je pri stalnem izvajanju anket o zadovoljstvu svojih zaposlenih, ki so ključen člen učinkovite organizacije, in izvajanju anket o zadovoljstvu odjemalcev, s katerimi ugotavlja dejansko zadovoljstvo strank in pričakovane storitve primerja z njihovo dejansko zaznavo.

Na podlagi obravnave obeh modelov v diplomskem delu poskušam potrditi naslednji dve hipotezi:

1. Rezultati modela CAF in standarda ISO so se na podlagi sprejetih ukrepov skozi leta izboljševali.
2. Kakovost UE Nova Gorica se je na podlagi izvedenih aktivnosti v opazovanem obdobju postopoma izboljšala.

V diplomskem delu uporabim metodo deskripcije, s pomočjo katere opišem in predstavim najpogosteje uporabljene sisteme kakovosti, ki se uporabljajo znotraj upravnih enot. Pri tem si pomagam z razpoložljivo domačo in tujo literaturo ter internetnimi viri. Informacije povzamem iz različnih člankov, tako domačih kot tujih. Z uporabo komparativne metode primerjam podatke med seboj, v mojem primeru rezultate samoocen modela CAF po posameznih letih, in predstavim uporabo standarda ISO 9001:2008. V raziskovalnem delu

s študijo primera prikažem rezultate, ki so jih na UE Nova Gorica pridobili na podlagi opravljenih meritev z navedenima modeloma. Rezultate interpretiram ter s pomočjo njihove analize poskušam podati morebitne ukrepe za izboljšave.

Diplomsko delo je razdeljeno na devet poglavij. V drugem poglavju predstavim temeljne pojme, ki se nanašajo na obravnavano področje. V tretjem poglavju opredelim državno upravo, UE in posebnosti v zvezi s kakovostjo znotraj državne uprave. V naslednjem poglavju so predstavljeni ključni modeli za presojo kakovosti v državni upravi. Peto poglavje zajema predstavitev UE Nova Gorica in opis pristopov in drugih orodij, ki se uporabljajo znotraj organizacije. V šestem poglavju prikažem uporabo modela CAF in rezultate meritev. V sedmem poglavju predstavim ocenjevanje organizacije na podlagi ISO standarda 9001:2008. Osmo poglavje zajema statistično analizo rezultatov modela CAF in izvedenih anket znotraj EU, interpretacijo rezultatov raziskave, ki vključuje preveritev hipotez, ter predloge za morebitne izboljšave. Deveto poglavje je zaključek, ki mu sledi seznam uporabljene literature in virov.

2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Pojmi kakovost, uspešnost, učinkovitost in gospodarnost so med seboj neločljivo povezani. »Kakovost opredelimo kot stopnjo, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljujejo opredeljene zahteve oziroma uporabnikove ali strankine potrebe oziroma pričakovanja. Opredelitev kakovosti kot stopnje, do katere so zadovoljene potrebe strank, pa je enaka opredelitvi pojma uspešnost. Učinkovitost kot notranje merilo uspešnosti lahko opredelimo kot gospodarnost uporabe virov organizacije pri zagotavljanju dane stopnje zadovoljstva strank« (Žurga, 2006, str. 8). V nadaljevanju so predstavljeni ključni pojmi za obravnavano področje.

2.1 KAKOVOST

Beseda kakovost ima v vsakodnevnem življenju, tako zasebnem kot poslovnem, različen pomen. Je nekaj težko določljivega, izmika se svoji definiciji, zato obstaja več njenih razlag. V literaturi tako najdemo veliko definicij različnih avtorjev, ki jim je skupno, da so več ali manj usmerjene na rezultate, izdelke dela oziroma na rezultate procesov, ki so namenjeni izpolnjevanju in zadovoljevanju potreb uporabnikov.

Najbolj uporabljena definicija v praksi je opredeljena v standardu ISO 9000: Sistemi vodenja kakovosti, Osnove in slovar, ki definira kakovost kot stopnjo, v kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve (Toplak in Urbajs, 2003). Kakovost je določena s tem, kako določen proizvod oziroma storitev izpolnjujeta pričakovanja uporabnika. Predstave uporabnika se praviloma s časom spreminjajo, zato kakovosti ne moremo meriti absolutno, temveč gre pri tem za zasledovanje stalno spreminjajočih se ciljev. Zato se morajo tudi rešitve, s katerimi organizacija zagotavlja, da kupec dobi tisto, kar pričakuje, stalno spreminjati in razvijati.

Beseda kakovost se je v preteklosti uporabljala za poudarjanje odličnosti, lepote, zlasti pa je pomenila visoke cene. V zadnjih desetih letih pa se je odnos do kakovosti izdelkov in storitev močno spremenil. Zadnja leta je ponudba občutno presegla povpraševanje, kupci oziroma uporabniki imajo vse večje možnosti pri svoji izbiri, zato za svoj denar pričakujejo in zahtevajo vse bolj kakovostne izdelke in storitve. Vendar pa je pojmovanje kakovosti lahko enostransko, saj lahko določen uporabnik posamezen izdelek ali storitev oceni kot odlično, spet drugi uporabnik pa kot zadovoljivo.

2.2 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST

Učinkovitost razumemo kot razmerje med porabljenimi sredstvi – vložki in rezultati – učinki. Vložki so poslovni dejavniki, ki vstopajo v proces proizvodnje blaga ali storitve, in so potrebni za opravljanje dejavnosti. To so recimo delo, kapital, delovna sredstva. Učinek pa je rezultat procesov ali dela institucije, njen izdelek ali storitev, kot je recimo izdana

odločba, diplomant (Andoljšek in Seljak, 2005, str 57). Rečemo lahko, da učinkovitost odgovarjanja na vprašanje, ali določena institucija deluje pravilno. Učinkovitost je tako v javnem in zasebnem sektorju opredeljena kot razmerje med porabljenimi sredstvi in učinki ter je odvisna predvsem od organiziranja notranjih dejavnikov. Lahko jo opredelimo kot tehnično kategorijo, ki kaže, kako smotrno določeno zadevo izpeljati v javnem ali zasebnem sektorju (Andoljšek in Seljak, 2005, str. 26).

»Produktivnost in ekonomičnost poslovanja sta meri učinkovitosti. Izraženi sta kot fizično razmerje med proizvodnjo in porabljenimi sredstvi oziroma vrednostno razmerje med vložki in učinki« (Turk v Andoljšek in Seljak, 2005, st. 59).

Pri uspešnosti gre za merjenje izida, to je vizije oziroma cilja družbe in ne zgolj proizvodnih učinkov. Gre za vprašanje, ali družba udejanja svoje poslanstvo, ki je razlog za njen obstoj, ali dela prav. Uspešnost je mnogokrat dosežena z učinkovitostjo družbe (Andoljšek in Seljak, 2005, str. 47).

2.3 POSLOVNA ODLIČNOST

Beseda odličnost nam sama po sebi pove, da gre za nekaj, kar je bistveno večje od povprečja, če se nanaša na kakovost, je to kakovost v največji možni meri. Različni avtorji različno definirajo izraz poslovna odličnost. Določeni menijo, da je poslovna odličnost le določena stopnja TQM¹. Definicija odličnosti, ki jo je postavila EFQM², pravi, da je odličnost izstopajoča praksa v upravljanju organizacije in doseganju rezultatov. Marolt in Gomišek definirata odličnost kot preseganje povprečja in iskanje najboljšega možnega, tako glede zadovoljstva kupcev, učinkovitosti virov, varovanja okolja kot tudi glede poslovnih rezultatov organizacije (Nemec, 2005, str. 85).

Lahko bi rekli, da odličnost pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost, pomeni nekaj vrhunskega. Odličnost pomeni najvišjo kakovost, pomeni nekaj izjemnega in veličastnega. Odličnost je nekaj zunaj in nad normalnim. V dolgoročnem pristopanju k odličnosti velja, da gre za stalno ponavljanje odličnih dejanj, ni enkratno, ampak ponavljajoče (Ivanko, 2005, str. 264).

»Doseganje poslovne odličnosti ni le abstraktna teorija; to so konkretni dosežki pri tem, kaj organizacija dela, kako dela in kakšne rezultate dosega, ter prepričanje, da bo takšne rezultate trajno dosegala v prihodnje. Poslovna odličnost tako ni program ali sistem, je način poslovanja« (Nemec, 2005, str. 86).

¹ Angl. Total Quality Management.

² European Foundation for Quality Management.

3 DRŽAVNA UPRAVA

»Državna uprava je del javne uprave, ki predstavlja državo kot skupnost posameznikov, živečih na določenem območju, zadovoljuje njihove potrebe, hkrati pa izvaja državno prisilo in je aparat za izvajanje monopolne fizične prisile« (Andoljšek in Seljak, 2005, str. 37). Zgodovinsko gledano je državna uprava najstarejši segment javne uprave. Prvotno sta se ta dva pojma prekrivala, šele z diferenciacijo upravnega sistema, ko so nastale lokalne samouprave in so se upravne naloge delegirale na samostojne pravne osebe zunaj državne uprave, je prišlo do tega, da državna uprava predstavlja le del javne uprave (Virant, 2009, str. 77).

Vrh državne uprave je vlada. Zakon o vladi RS opredeljuje vlado kot organ izvršilne oblasti in najvišji organ državne uprave RS. Državna uprava je po Zakonu o državni upravi (ZDU, 1. člen) opredeljena kot del izvršilne oblasti v RS, ki izvršuje upravne naloge. Temeljna naloga vlade je odločanje, temeljni nalogi državne uprave pa sta uresničevanje nalog uprave in nadzor. Funkcije uprave so (Žurga, 2001, str. 14):

- izvajanje predpisov, priprava in izdaja upravnih aktov,
- inšpektorsko 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,
- priprava zakonov, drugih predpisov in aktov ter opravljanje strokovno-tehničnih nalog za vlado,
- izvajanje strokovnih in drugih nalog v zvezi z upravljanjem nepremičnin in drugega premoženja Republike Slovenije.

3.1 UPRAVNE ENOTE

UE so na podlagi Zakona o upravi pričele delovati 1. 1. 1995. Tedaj je bilo oblikovanih 58 UE, ki so od starih občin prevzele državne naloge na številnih delovnih področjih. »Do konca leta 1994, ko so nastajale nove občine v skladu z ustavnim konceptom lokalne samouprave, so občinske uprave delovale kot »dvoživke«, opravljale so tudi večino dekoncentriranih nalog državne uprave. Nove občine so prevzele le naloge lokalne samouprave, država pa je morala poskrbeti za ustrezno izvajanje nalog državne uprave. V ta namen so bile ustanovljene UE kot teritorialni organi državne uprave« (Virant, 2009, str. 115).

UE je v državni upravi izvršilni organ, ki predstavlja zaokroženo organizacijsko enoto in ima kot samostojen proračunski uporabnik relativno avtonomen in samostojen položaj glede na ostale institucije državne uprave. V Zakonu o državni upravi (ZDU, 43. člen) je določeno, da območja upravnih enot določi vlada z uredbo, tako da je zagotovljeno racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog. UE odločajo na prvi stopnji v upravnih

stvarih iz državne pristojnosti, če z zakonom za posamezne upravne stvari ni določeno drugače, pri tem pa UE opravljajo tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezno področje (ZDU, 44. člen). UE opravljajo naloge na področju (Portal upravnih enot, 2013):

- upravnih notranjih zadev (osebni dokumenti, prijava prebivališča, zadeve javnega reda, področje tujcev, matičnih zadev itd.)
- prometa (registracija vozil, izdaja vozniških dovoljenj itd.),
- graditve objektov in drugih posegov v prostor (gradbeno dovoljenje, uporabno dovoljenje itd.),
- kmetijstva (promet s kmetijskimi zemljišči, status kmeta, zaščitene kmetije itd.),
- denacionalizacije,
- žrtev vojnega nasilja itd.

UE opravljajo zadeve s svojega delovnega področja pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve (ZDU, člen. 48). Ministrstva, vsako na svojem delovnem področju, dajejo upravnim enotam usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč za izvrševanje nalog iz svoje pristojnosti, upravnim enotam dajejo obvezna navodila za izvrševanje nalog s svojih upravnih področij, spremljajo organizacijo dela v UE oziroma v ustrezni notranji organizacijski enoti, usposobljenost uslužbencev za opravljanje nalog in učinkovitost dela pri reševanju upravnih stvari, nadzorujejo izvrševanje upravnih nalog v UE ter lahko UE naložijo, da v mejah svojih pristojnosti opravi določene naloge ali sprejme določene ukrepe ter o tem poroča (ZDU, člen. 49). UE vodi načelnik v petletnem mandatu in je pri svojem delovanju zadolžen za številne s predpisi določene naloge.

3.2 KAKOVOST V DRŽAVNI UPRAVI

Pojem kakovost se je v slovenski javni upravi že dobro uveljavil. To ne pomeni, da vse organizacije javne uprave delujejo dobro in z enako kakovostnimi javnimi storitvami. Pomeni, da strateške usmeritve Vlade RS zagotavljajo vedno višje ravni kakovosti in učinkovitosti javne uprave in da so njena konkretna prizadevanja, programi in projekti naravnani zelo ciljno (Žurga, 2006, str. 5). »Dosedanji razvoj na področju kakovosti in poslovne odličnosti v javni upravi potrjuje, da se odličnost javne uprave v Sloveniji uveljavlja kot cilj, kakovost pa kot ena njenih osrednjih vrednot« (Žurga, 2009, str. 5).

V zadnjih letih lahko tudi znotraj državne uprave opazimo, da si posamezni organi prizadevajo, da bi poslovali kakovostno, da bi postali uspešnejši, poslovno odlični in da bi v največji možni meri zadovoljili svoje uporabnike oziroma vse zainteresirane strani, državo, vlado, zaposlene in demokratično javnost. Kakovost kot vrednota mora biti vgrajena v vse delovanje organizacije in njenih zaposlenih, ki so ponotranjili načela kakovosti in poslovne odličnosti, organizacija pa mora biti vpeta v stalno učenje in krog nenehnega izboljševanja. Za uveljavitev kakovosti kot vrednote sta potrebna čas in dosledno napredovanje po poti majhnih korakov (Žurga, 2009, str. 6).

Pričakovanja javnosti po boljšem delovanju in kakovostnih javnih storitvah se stalno višajo. To od državne uprave zahteva spremenjeno delovanje in zagotavljanje storitev na način, da bo zadovoljstvo uporabnikov polno doseženo. »Stara, poudarjeno regulativna vloga države se umika njeni novi, partnerski vlogi, kjer država skupaj z vsemi drugimi družbenimi podsistemi kot enakopravna partnerica skrbi za uspešen razvoj celotnega družbenega sistema. Poudarjena sta medsebojni vpliv javnega in zasebnega sektorja ter doseganje ravnotežja med izvršilno, zakonodajno in regulativno oblastjo na eni strani in zakoni trga, industrije in uporabnikov na drugi strani« (Žurga, 2001, str. 16). Pomembna spoznanja glede razvoja menedžmenta kakovosti v javni upravi so predvsem (Žurga, 2009, str. 6):

- trajnostni razvoj kakovosti zahteva vsestransko sodelovanje;
- zgolj poudarjanje formalnega modela/orodja ali celo njegova zakonsko obvezujoča uporaba dolgoročno nista vzdržni;
- objava politike kakovosti zahteva ustrezno podporo pri njenem izvajanju,
- načela kakovosti morajo biti vgrajena v vse vladne programe;
- za izboljšanje konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva je nujen pristop k menedžmentu kakovosti na nacionalni ravni.

Kakovost v slovenski državni upravi je eno izmed področij, ki se lahko pohvali z mednarodno standardiziranimi sistemi vodenja kakovosti, kot so na primer ISO, model CAF in EFQM model odličnosti. Dejstvo, da je organizacija uvedla katerega izmed modelov vodenja, pa deležnikom pomeni le toliko, kolikor sami začutijo neposredno korist pri uporabi modela. Modeli so namreč le osnova pri stremljenju h kakovosti, dopolniti jih je treba z dobrimi praksami in pristopi ter doseči cilj dobrih, odličnih rezultatov na vseh področjih (Nemec, 2005, str. 84).

V Sloveniji se je uvajanje stalnih izboljšav državne uprave začelo z vpeljavo ISO 9001 certifikatov, večina pa je začela ali nadgrajevala svoja prizadevanja s samooceno po modelu CAF. Medtem ko ISO standardi predstavljajo nek postavljen minimum zahtev, ki jih mora organizacija izpolnjevati, da pridobi certifikat poslovanja, je prednost modela EFQM in modela CAF predvsem v tem, da organizaciji omogočata, da prek samoocenjevanja izbere pravo pot za svoj napredek po poti kakovosti. Obenem omogočata primerljivost v slovenskem in svetovnem prostoru ter dopolnjujeta ISO z zahtevami po usmerjenosti organizacije ne samo k notranjemu redu v organizaciji, kakovostnemu izdelku, zadovoljstvu strank, ampak tudi k zadovoljevanju potreb drugih zainteresiranih skupin v organizaciji in zunaj nje.

4 KLJUČNI MODELI ZA PRESOJO KAKOVOSTI V DRŽAVNI UPRAVI

Ko se posamezna organizacija odloča, kateri model bo prevzela in uporabljala za presojo kakovosti, se pogosto pojavlja vprašanje, kateri model je boljši in bolj primeren za posamezno dejavnost ali organizacijo. Ob podrobnejšem poznavanju modelov in z vidika celovitega vodenja kakovosti se kaže sorodnost modelov, ponavljanje ključnih besed ter sovpadanje njihovih temeljnih gradnikov, to je obvladovanje izboljševanja, procesni pristop ter usmerjenost na odjemalce in rezultate. Model je v posamezni organizaciji koristen le toliko, kolikor ji zagotavlja uspešno udeleževanje strategije, to pa je mogoče le, če je intenzivno vpeljan v vse ravni in če ga razumejo vsi zaposleni v organizaciji (Ložar v Nemec, 2005, str. 85). V nadaljevanju so predstavljeni najpogosteje uporabljeni modeli znotraj državne uprave.

4.1 ISO STANDARDI

ISO standarde izdaja nevladna mednarodna organizacija ISO³, ustanovljena leta 1947. Organizacija je največji prostovoljni razvijalec mednarodnih sporazumov, ki so objavljeni v obliki mednarodnih standardov z oznako ISO. Mednarodni standardi dajejo vrhunske specifikacije za izdelke, storitve in dobre prakse, ki pomagajo, da bi industrija delovala bolj učinkovito in uspešno. Razvili so se s pomočjo globalnega soglasja, da prispevajo k odstranjevanju ovir v mednarodni trgovini. Organizacija ima v članstvu 158 nacionalnih standardnih inštitutov iz različnih držav, tako majhnih in velikih, industrializiranih in v razvoju. ISO razvija prostovoljne tehnične standarde, ki vrednotijo vse vrste poslovanja in prispevajo k razvijanju tehnologije in dobrih poslovnih praks. So podpora razvoju, proizvodnji in dobavi učinkovitejših, varnejših izdelkov in storitev ter hkrati omogočajo, da je mednarodna trgovina lažja in varnejša. ISO standardi hkrati varujejo svoje uporabnike in potrošnike ter poenostavljajo številne vidike njihovega življenja (ISO ORG, 2013).

4.1.1 ZNAČILNOSTI ISO STANDARDOV

V Sloveniji deluje Slovenski inštitut za standardizacijo SIST, ki je slovenski nacionalni organ za standarde in je odgovoren za vzpostavitev, vodenje in vzdrževanje nacionalnega sistema standardizacije, ki vsem zainteresiranim na mednarodno primerljiv način zagotavlja slovenske nacionalne in druge standarde. Slovenski nacionalni standardi in drugi dokumenti s področja slovenske nacionalne standardizacije se pripravljajo, sprejemajo, izdajajo, vzdržujejo in razveljavljajo v skladu z dokumentom Navodilo o postopku sprejemanja standardov in drugih dokumentov s področja slovenske nacionalne standardizacije (Lah, 2009, str. 17).

³ International Organization for standardization.

ISO 9000 je družina, ki se ukvarja z različnimi vidiki upravljanja kakovosti in vsebuje nekatere od najbolj znanih ISO standardov. Standardi zagotavljajo smernice in orodja za organizacije, ki želijo zagotoviti proizvode in storitve, ki dosledno izpolnjujejo zahteve naročnika, in doseči nenehno izboljšanje kakovosti (ISO ORG, 2013). Družino sestavljajo trije glavni standardi (Lah, 2009, str. 41):

- ISO 9000 – Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar;
- ISO 9001 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve;
- ISO 9004 – Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja.

Prva izdaja teh standardov je bila leta 1987, druga 1994, tretja 2000 in četrta 2008. Standard ISO 9000 izpostavlja osem načel managementa kakovosti, ki se nanašajo na osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo, vključenost zaposlenih, procesni pristop, sistemski pristop k vodenju, nenehno izboljševanje, osredotočanje na podlagi dejstev in vzajemno koristne odnose z dobavitelji (Lah, 2009, str 22).

Standard ISO 9000:2000 je izšel decembra leta 2000 in je zamenjal standard 9000:1994. Prejšnji standard je imel posamezne pomanjkljivosti predvsem v tem, da je bil osredotočen na proizvod in manj na procese. Slabo sta bila poudarjena vloga kupca in stalno izboljševanje, ni omogočil merjenja učinkovitosti sistema in rezultatov poslovanja organizacije. Novi standard je bil izdelan v jasnejši obliki, je uporabniku prijazen in omogoča uvajanje procesnega pristopa, združljivost z drugimi standardi za sisteme vodenja, zahteva nenehno izboljševanje in prepoznavanje potreb zainteresiranih strank (Lah, 2009, str. 20–21).

Standard ISO 9001:2000 je standard iz družine 9000:2000 in izhaja iz odnosa odjemalec – organizacija in spodbuja organizacije, da z učinkovito uporabo in nenehnim izboljševanjem sistema vodenja kakovosti povečujejo zadovoljstvo svojih odjemalcev. Standard vodi k novem poslovnem razmišljanju, ki temelji na vodljivosti sistema in uporabi Domingovega PDCA-kroga stalnih izboljšav (planiraj – stori – preveri – ukrepaj), ki opredeljuje štiri ključne stopnje upravljanja ter neprestanega izboljševanja procesov.

SIST ISO 9001:2000 vključuje zahteve za sistem vodenja kakovosti, ki naj bi jih organizacija izpolnjevala, da bi dosegla in nenehno dvigovala zadovoljstvo odjemalcev. Zahteve so podane v petih poglavjih (Toplak in Urbajs, 2003):

- sistem vodenja kakovosti – organizacija mora najprej opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni, da nastane izdelek, ter kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem za obvladovanje dokumentacije;
- odgovornost vodstva – najvišje vodstvo v organizaciji se mora dobro zavedati tega pomembnega dela standarda. Vodstvo je namreč odgovorno za določanje politike in ciljev ter za pregled sistemov, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije;

- vodenje virov – novi standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je bilo dogovorjeno. Sem ne spadajo samo ljudje, temveč tudi fizični viri, kot so oprema, prostori in vse potrebne pomožne storitve;
- realizacija proizvoda – ta del sestavljajo procesi, ki so potrebni za izvedbo izdelka oziroma storitve. K takim procesom spadajo dejavnosti, kot so sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev ter dobava izdelkov in posredovanje storitev;
- merjenje, analize in izboljševanje – nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja ter zagotavljanje stalnega izboljševanja sistema so bistveni za vodenje sistema.

Novi standard ISO 9001:2008 je nastal v želji, da bi pojasnil že obstoječe zahteve ISO 9001:2000. Revidirani standard se ne omejuje samo na znana določila serije EN ISO 9000, temveč jih razširja, saj razume organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo. Standard ne vsebuje nobenih novih zahtev v primerjavi s prejšnjim iz leta 2000, pač pa le pojasnjuje zahteve prejšnjega standarda, ki temeljijo na osemletnih izkušnjah izvajanja standarda po vsem svetu, ter predstavlja spremembe, ki naj bi izboljšale doslednost s standardom sistema ravnanja z okoljem ISO 14001:2004 (E-standard, 2013). Standard poudarja usmerjenost k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Zagotavlja jasnost, povečuje združljivost z okoljskimi standardi, ohranja usklajenost s skupino standardov ISO 9000 ter poenostavlja razumevanje. Standard je splošen in uporaben za vse organizacije ne glede na velikost, prednosti pa so predvsem (E-standard, 2013):

- je prožen sistem vodenja,
- temelji na procesu in ne na postopkih,
- spodbuja stalno izboljševanje,
- v zadovoljstvu odjemalca vidi merilo za uspešnost sistema,
- vsakogar motivira s skupnim ciljem in zagotavlja sodelovanje,
- v širokem obsegu vključuje najvišje vodstvo, saj poslovne odličnosti ni mogoče delegirati,
- se navezuje na zakonske in regulativne zahteve,
- zahteva postavitev izmerljivih ciljev na različnih ravneh sistema, funkcije in proizvoda,
- se osredotoči na učinkovito notranje komuniciranje,
- usmerja pozornost na razpoložljive vire,
- zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

Za vzpostavitev sistema kakovosti po ISO 9000 je potrebna pridobitev certifikata. Postopek certificiranja se lahko začne, ko organizacija odpravi vse vrzeli v svojem poslovanju in izpolnjuje vse zahteve, ki jih naroča standard. Certifikat je dokument, ki daje stranki jamstvo za zaupanje do organizacije. Z vidika mednarodnega priznanja se kakovostni organizaciji povečata tudi ugled in položaj na trgu. Certifikat omogoča

celotnemu osebju in vodstvu organizacije celovit kritičen pregled stanja v organiziranosti poslovanja. Zunanja presoja spodbuja vse zaposlene znotraj organizacije k dobremu delu. Pridobitev certifikata za organizacijo ne sme predstavljati cilja, pač pa ga je treba uporabiti le kot orodje za dolgoročni dvig storitev. Projektu ISO morajo slediti še druge faze do celovitega upravljanja kakovosti v organizaciji. Pridobljeni certifikat sam po sebi ne pomeni, da sistemi učinkovito delujejo, in ne zagotavlja uspešnosti organizacije, pač pa prisili organizacije, da opravijo celovito kontrolo poslovanja in vpeljejo v svoj poslovni sistem mehanizme in aktivnosti, potrebne za zagotavljanje kakovosti. Certifikat je le orodje za učinkovito vodenje organizacije. Če nimamo proizvoda ali storitve, ki jo trg potrebuje, in če nismo upoštevali potreb odjemalcev, nam noben certifikat ne bo preprečil neuspeha.

4.1.2 ISO STANDARDI V DRŽAVNI UPRAVI

Tudi v državni upravi RS se vse več organizacij odloča za vzpostavitev sistema kakovosti po ISO 9000. Celotna državna uprava mora delovati organizirano, po načelih in standardih kakovosti, ki so namenjeni kakovostnemu zagotavljanju javnih dobrin, hkrati pa omogočajo tudi možnosti za primerljiv razvoj in za učinkovito delo vseh njenih delov in večjo preglednost medsebojnih razmerij. Standardi narekujejo, da se v nacionalni zakonodaji zasledujejo naslednji cilji (Bohinc, 2001):

- vzpostavitev strokovne in politično nevtralne javne uprave, ki nudi učinkovite javne storitve, pri čemer ni predmet neobjektivnosti, korupcije in zlorabe oblasti, ampak deluje po načelih zakonitosti;
- približevanje javne uprave uporabnikom s hitrejšim odzivanjem na potrebe uporabnikov ter vzpostavitev javnega in odprtega delovanja, kar pomeni vnaprejšnje seznanjanje z načinom poslovanja in posredovanja informacij o načinu dela ter ukrepov za zagotovitev učinkovitosti;
- zagotovitev takojšnjih pravic in obveznosti, ki omogočajo razvoj strokovnosti, polno odgovornost pri uresničevanju delovnih nalog ter pritegnitev oseb, ki imajo odlične lastnosti;
- vzpostavitev profesionalnega organiziranja dela in upravljanja s človeškimi viri, ki omogoča smotrno organizacijo dela in aktivno upravljanje s človeškimi viri;
- vzpostavitev učinkovitega notranjega in zunanjega nadzora nad delovanjem sistema.

Standardi nam ponujajo razlago, kako doseči kakovost, slabost pa je v tem, da ne težijo k poslovni odličnosti, ampak le k temeljnemu standardu. Ob njihovem uvajanju v slovensko javno upravo sta certifikat kakovosti ISO leta 1997 prva pridobila Urad RS za meroslovje in Urad RS za intelektualno lastnino⁴ (Apohal Vučković et al., 2011, str. 258). Tudi UE znotraj državne uprave so pristopile k uporabi standardov ISO z namenom, da bi dvignile kakovost svojega delovanja. Številne UE načrtujejo in izvajajo pridobitev certifikata

⁴ Urad je pristojen za opravljanje nalog s področja intelektualne lastnine, ki vključuje področje avtorskega prava in prava industrijske lastnine.

kakovosti. Med upravnimi enotami v RS je certifikat prva pridobila UE Ljutomer leta 1999, sledile so tudi ostale UE v RS.

4.2 MODEL ODLIČNOSTI – EFQM

Razvoj modela odličnosti EFQM, bolje poznanega kot Evropska fundacija za zagotavljanje kakovosti, sega več kot 20 let nazaj, ko je štirinajst vodilnih evropskih podjetij v letu 1988 razvilo novo orodje za upravljanje v želji povečati konkurenčnost med evropskimi organizacijami. Ustanovni člani so ustvarili model odličnosti, podprt s stani Evropske komisije v Evropski politiki za spodbujanje kakovosti. Fundacija je zavezana, da organizacijam pomaga izboljšati njihovo poslovanje z uporabo modela, ki je celovit okvir za upravljanje in se uporablja v več kot 30.000 organizacijah po Evropi (EFQM, 2013). Z modelom so snovalci evropskim organizacijam ponudili strokovne usmeritve v iskanju konkurenčnosti ter jih spodbudili, da razvijejo lastno pot do odličnosti in mednarodne konkurenčnosti poslovanja.

4.2.1 ZNAČILNOSTI MODELA EFQM

»Vse več organizacij uporablja samoocenjevanje s ciljem prepoznavanja in izboljšanja svojega položaja v konkurenčnem okolju, dviga dodane vrednosti svojih proizvodov ali storitev in doseganja boljše poslovne uspešnosti in konkurenčnosti. Uporaba modela odličnosti EFQM kot organizacijskega okvira za samoocenjevanje se je razširila na vrsto podjetij v Evropi od njegove uvedbe 1992 in je tako najbolj razširjeno orodje za samoocenjevanje v Evropi« (Pipan, 2011, str. 2).

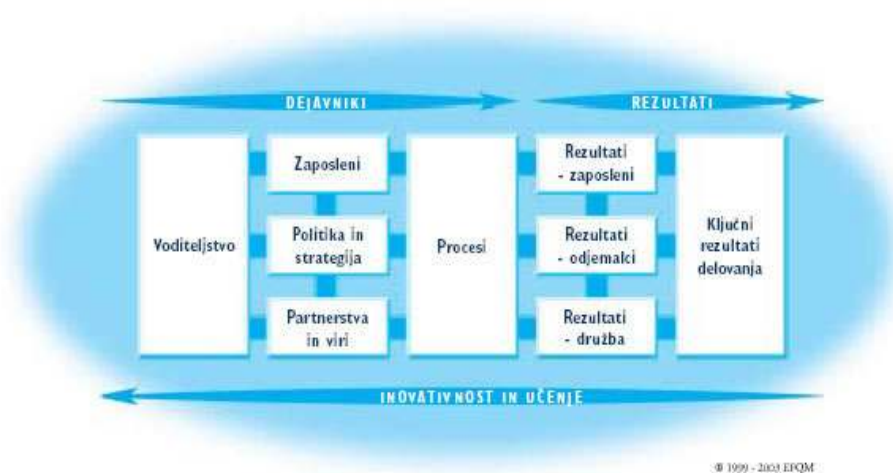
Model je podlaga evropski nagradi za kakovost⁵, ki je bila prvič podeljena leta 1992, danes pa je v Evropi izpostavljenih 26 nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost in odličnost, ki se zgledujejo po EFQM evropski nagradi za odličnost EEA v Bruslju. Nagrade za kakovost in odličnost v svetu že desetletja predstavljajo gibala razvoja in napredka tako na nacionalni kot tudi na globalni ravni. Na enak način od leta 1998 v Sloveniji deluje slovenska nacionalna nagrada priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO, ki jo koordinira Urad RS za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS.

V času od 1996 do 2012 je bilo tako v okviru sistema priznanja RS za poslovno odličnost uspešno zaključenih 234 ocenjevanj organizacij, od tega 154 v podjetjih in 80 v javnih inštitucijah. Namen in cilji PRSPO sledijo vzoru EEA in drugih nacionalnih nagrad po svetu. V organizacijah sistematično spodbujajo stalne izboljšave v poslovanju, inovativnost in ustvarjalnost pri zaposlenih, dvosmerno komuniciranje, odprto organizacijsko kulturo ter prenos dobrih praks zunaj in znotraj organizacije. Vse to je v sedanjem času izrednega pomena, saj gospodarska kriza kaže svoje posledice v vse večjem obsegu tudi v Sloveniji (Pipan in Leon, 2012, str. 2).

⁵ Angl. The European Quality Award – EQA.

Model odličnosti predstavlja nadgradnjo sistemov vodenja kakovosti, saj posamezna merila modela ocenjujejo tudi procesni pristop. Sodi med celovita orodja menedžmenta, kjer je organizacija analizirana na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje – rezultate in vire – dejavnike. Model temelji na osmih temeljnih načelih, devetih merilih in dvaintridesetih podmerilih, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Merila omogočajo razumeti vzročno posledično povezavo med odnosom, kaj organizacija počne in kakšne rezultate dosega. Pet od teh meril je dejavnikov, štiri merila so rezultati (EFQM, 2013). Vsako od teh meril vsebuje seznam usmeritev, ki nakazujejo glavne vsebine, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju organizacije, če se presodi, da so ta pomembna za organizacijo. Če posamezno merilo ni pomembno, ga organizaciji ni treba obravnavati. Model odličnosti temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosežajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Savič et al., 2007, str. 26–27).

Slika 1: Model EFQM



Vir: Google (2013).

Leva stran modela so dejavniki, ki zajemajo vse tisto, kar organizacija počne za doseganje svojih ciljev, desno stran pa tvorijo rezultati, ki nam povedo, kaj je organizacija dosegla z uporabo pristopov. V nadaljevanju je podana kratka predstavitev meril (Savič et al., 2007, str. 29):

- voditeljstvo – kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem razvijal in uvajal;
- politika in strategija – kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, s cilji, ciljnimi vrednotami in procesi;
- zaposleni – kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije;

- partnerstvo in viri – kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov;
- procesi – kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarja vedno večjo vrednost zanje;
- rezultati v zvezi z odjemalci – kaj organizacija dosega v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev;
- rezultati v zvezi z zaposlenimi – kaj organizacija dosega v odnosu do svojih zaposlenih, merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket ciljnih skupin, razgovorov), lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom;
- rezultati v zvezi z družbo – merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jin npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, državnih organov);
- ključni rezultati delovanja – kaj organizacija dosega glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, so merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje in izboljševanje izidov ključnih dejavnosti organizacije.

Evropski model odličnosti temelji na logiki RADAR. RADAR je beseda, ki predstavlja začetnice angleških besed, ki tvorijo jedro osnovnih vprašanj, ki ji jih organizacija more postaviti, če želi izboljšati odličnost poslovanja (Savič in Pipan, 2005, str. 41). Na osnovi logike RADAR sta se razvili točkovanli matriki RADAR za rezultate in dejavnike, ki se uporabljajo za točkovanje vlog za nagrado odličnosti EFQM in v večini nacionalnih nagrad za poslovno odličnost. V organizacijah ju lahko uporabljamo pri samoocenjevanju, če želimo (Savič in Pipan, 2005, str. 42):

- sistematično analizirati poslovanje organizacije in prepoznati področja, ki jih je smiselno izboljšati, da bi s tem izboljšali odličnost poslovanja;
- pridobiti lastno oceno o doseženi ravni točk po modelu odličnosti EFQM in to uporabiti za lastno oceno napredovanja, včasih pa tudi za primerjavo z drugimi organizacijami.

Pri modelu EFQM je treba izpostaviti tudi, da je pri njegovi uporabi omogočena primerljivost z najboljšimi organizacijami (angl. *Benchmarking*), medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks ne glede na tip in velikost organizacije tako v zasebnem kot v javnem sektorju (Skubic in Pipan, 2005).

Poleg vseh prednosti in potreb, ki se pojavljajo v zvezi z uporabo modela, je treba upoštevati tudi posamezne nevarnosti v zvezi z modelom, ki se pojavljajo z dveh strani. Prva je prepričanje zagovornikov, pogosto oseb ali ustanov, ki so prepričani, da bodo organizacije le z uporabo modela začele reševati svoje poslovne probleme, druga pa je tesno povezana s pridobitvijo evropske ali slovenske nagrade za kakovost, ko se v praksi

uporaba modela sprevrže v uporabo zaradi (Savič in dr. 2007):

- osebne želje najvišjega vodstva, da za vsako ceno pridobi nagrado za odličnost EFQM ali priznanje RS za poslovno odličnost,
- prepričanja strokovnjakov, da je le to nadgradnja sistemov kakovosti ISO 9001 in drugih podobnih sistemov,
- želja po prikazovanju večje vrednosti organizacije, kot je ta v resnici.

4.2.2 MODEL EFQM V DRŽAVNI UPRAVI

Urad RS za meroslovje poleg koordinacije nagrade PRSPO izvaja tudi pilotne projekte PRSPO. Prvi pilotni projekt za poslovno odličnost v javni upravi je bil izveden leta 2004, sodelovalo pa je 14 upravnih organizacij (trinajst upravnih enot in ena policijska postaja). Z uvedbo pilotskega projekta so bile tako prvič podeljene neodvisne zunanje ocene poslovanja organov javne uprave, kar omogoča objektivno primerjanje njene uspešnosti z gospodarstvom (Nemec, 2005, str. 8).

Pogoj za sodelovanje v projektu je bil pridobljeni standard kakovosti ISO ali vsaj izvedena samoocena po modelu CAF. Predvsem prijavitelji, ki so pred tem naredili tudi samooceno po modelu CAF, so tako dobili prvi celovitejši vtis o svojem poslovanju, saj so iz ocen zunanjih ocenjevalcev lahko preverili, ali so bili pri samooceni po modelu CAF objektivni in ali so pravilno ugotovili svoje prednosti in pomanjkljivosti. Doseženi rezultati so bili relativno dobri, saj sta bili najboljši UE uvrščeni v razred 301–400 točk, večina prijaviteljev (57,1 %) pa je bila v razredu 201–300 točk, kar je glede na rezultate prejšnjih projektov zelo dober rezultat (Nemec, 2005, str. 87–88).

»Glavni namen uvajanja pilotnih projektov so stalne izboljšave, učenje, samoocenjevanje, spodbujanje inoviranja kot pristopov za doseganje odličnosti ter dviga konkurenčnosti v slovenskih organizacijah v mednarodnem okolju« (MVŠZT, 2006, str. 14). Pilotni projekt PRSPO je priložnost, da bi se naredila celovita vsebinska analiza, ki bi jo koordinirala MJU in Urad za meroslovje, ter pripravil ustrezen nabor vseh smernic in priporočil, ki bi lahko obogatila in dala novo vsebino v prizadevanjih za modernizacijo javne in državne uprave (Nemec, 2005, str 89).

Primerjava povprečnih rezultatov nagrade EEA ter PRSPO od leta 2002 do 2011 kaže, da rezultati PRSPO zaostajajo, še najbolj pri merilih voditeljstvo, zaposleni in odjemalci. Primerjava rezultatov PRSPO med javnim in zasebnim sektorjem pa kaže viden napredek v javnem sektorju v zadnjih letih (Pipan, 2012, str. 4).

4.3 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR – CAF

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju je nastal 10 let nazaj, ko se je javni sektor začel soočati s številnimi izzivi in pričel odgovarjati na številne nove zahteve in potrebe v družbi. Zaradi teh izzivov in pritiskov je javni sektor postal predmet velikih reform (EIPA, 2011, str. 11). Model se je tako zasnova kot odziv na potrebe organizacij

javnega sektorja, ki so želele oblikovati sebi prirejen model, ki upošteva posebnosti javnega sektorja, kot so vezanost na politiko, servisna dejavnost, usmerjenost k odjemalcem in nefinančni rezultati dela. Zato je skupina strokovnjakov iz uprav držav članic EU in predstavnikov Visoke šole za upravo iz Speyerja ter Evropskega inštituta za javno upravo EIPA⁶ iz Maastrichta v letih od 1998 do 2000 razvila temu prilagojen in ustrezen model CAF (Skubic in Pipan, 2005, str. 8).

4.3.1 ZNAČILNOSTI MODELA CAF

Model CAF zagotavlja okvir za samoocenjevanje, ki je po svoji zasnovi podoben večjim modelom celovitega obvladovanja kakovosti TQM, še zlasti modelu odličnosti EFQM. Ključni namen modela CAF je opredelitev prednostnih področij izboljšav glede na potrebe in pričakovanja udeleženih strani, pri čemer model predhodno implicira opredelitev poslovnih procesov (Skubic in Pipan, 2005, str. 8).

Model CAF želi biti pobudnik za celoten proces izboljšav znotraj organizacij in ima pet glavnih ciljev (EIPA, 2013):

- da bi javno upravo uvedel v kulturo odličnosti in načel TQM,
- da bi organizacije postopno vodil do vzpostavitve popolnega cikla »načrtuj – izvedi – preveri – ukrepaj (PDCA)«,
- da bi deloval kot most med različnimi modeli, ki se uporabljajo pri obvladovanju kakovosti,
- da bi omogočil primerjalno učenje med organizacijami v javnem sektorju.

Pri modelu je ključnega pomena udeležba zaposlenih. Model CAF je skupen projekt vodstva in osebja ter je pogosto prva priložnost, na podlagi katere se vodstvo in zaposleni sestanejo in razpravljajo o stanju organizacije in priložnostih za izboljšanje svoje učinkovitosti in uspešnosti (EIPA, 2013).

Model CAF je orodje, ki ga organizacije v javnem sektorju enostavno uporabljajo kot pripomoček pri uporabi tehnik za obvladovanje kakovosti, da bi izboljšale svoje delovanje. Model je namenjen za uporabo v vseh delih javnega sektorja, v nekaterih primerih, zlasti v zelo velikih organizacijah je mogoče samoocenjevanje opraviti tudi v posameznem delu organizacije, npr. v izbranem sektorju ali oddelku (Žurga, 2006, str. 7).

Pri modelu CAF gre samo za notranje ocenjevanje v primerjavi z modelom EFQM, kjer so lahko ocenjevalci tudi zunanji, če se organizacija odloči kandidirati za nacionalno ali evropsko nagrado. V državah Evropske unije se model najpogosteje uporablja na željo in s podporo vodstva organizacije kot začetek za vzpostavljanje politike kakovosti oziroma učinkovitega sistema za samoocenjevanje, ki pomeni začetek procesa stalnega izboljševanja. Model učinkovito omogoča (Žurga, 2006, str. 8):

- ocenjevanje na podlagi dokazov po merilih, ki so širše sprejeta v javnem sektorju,

⁶ European Institute of Public Administration.

- priložnost za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- doseganje doslednih usmeritev in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- povezavo med različnimi rezultati, ki bodo doseženi, in podpornimi strategijami ali dejavniki,
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja,
- priložnosti za spodbujanja in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji v organizaciji in z drugimi organizacijami,
- vgrajevanje raznih poduk kakovosti v redno poslovanje,
- merjenje napredovanja s periodičnim samoocenjevanjem.

Tako kot model EFQM tudi CAF temelji na osmih temeljnih načelih odličnosti, kot so opredeljena v modelu EFQM, z umerjenostjo k rezultatom, osredotočenostjo na odjemalca, voditeljstvom in stanovitnostjo namena, obvladovanja procesov in dejstev, vključevanjem zaposlenih, stalnim izboljševanjem in inoviranjem, medsebojno koristnimi partnerstvi in družbeno odgovornostjo organizacij. Cilj modela je izboljšati delovanje organizacij javnega sektorja z uporabo navedenih načel (Žurga, 2006, str. 8).

»Model temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalo politike in strategije za vodenje zaposlenih, partnerstev, virov in upravljanje procesov. Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje, ter dejansko doseženimi rezultati« (Pipan in Skubic, 2005). Navedenih devet meril je skladnih z modelom EFQM in razdeljenih na 27 podmeril, s katerimi so opredeljeni glavni elementi, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju organizacije. Skozi vsa ta vprašanja in merila se zaobjame trenutno uspešnost organizacije na vseh poljih njenega delovanja, kar pomeni osnovo za oblikovanje akcijskega načrta izboljšav.

Eden od obveznih elementov modela CAF je sistem točkovanja, ki pomeni podeljevanje točk vsakemu merilu in podmerilu modela. Točkovanje lahko poteka na dva načina, in sicer tako, da lahko organizacija uporablja enostavno točkovanje ali pa podrobno točkovanje, če želi podrobno preučiti analizo vseh podmeril. S točkovanjem dobi organizacija razviden vpogled, na katera področja se mora usmeriti za njihovo izboljšanje. »Krog načrtuj – izvedi – preveri – ukrepaj je temelj obeh načinov točkovanja. V primerjavi z različico iz leta 2002, ko je bila lestvica naravnana na od 0 do 5, je nova lestvica naravnana na od 0 do 100; na mednarodni ravni se ta lestvica širše uporablja in je splošno sprejeta« (MJU, 2006, str 33). Tako se organizacija ocenjuje po šeststopenjski lestvici od 0 do 5 oziroma od 0 do 100, ki od leta 2002 podaja možnost stopnje 0, ki pomeni, da se ukrepi ne izvajajo oziroma da ni rezultatov. Pri ocenah od 1 do 4 pa se upošteva cikel PDCA.

Samoocenjevanje po modelu CAF daje organizaciji priložnost, da o sebi izve nekaj več. V primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega obvladovanja kakovosti TQM je model CAF uporabniku prijazen uvajalni model. Poleg ključnih prednosti modela CAF, ki se kažejo predvsem v tem, da je ta razvit posebej za potrebe javnega sektorja, je integriran (upoštevata dejavnike in rezultate dela), primerljiv v evropskem kontekstu zaradi široke uporabe v evropskih upravah in je javno dostopen ter brezplačen, je treba upoštevati tudi posamezne pomanjkljivosti oziroma nevarnosti, povezane z uporabo modela. Te se kažejo zlasti v tem, da je model pretežno notranje orodje, ocene so subjektivne zaradi samoocenjevanja, ocene so pogosto izvedene zaradi promocije, ne pa stalnega izboljševanja, premalo upošteva rezultate delovanja in kot model ni sam sebi namen, pač pa je le orodje za identifikacijo ukrepov za večjo uspešnost in učinkovitost.

4.3.2 MODEL CAF V DRŽAVNI UPRAVI

V evropskem javnem sektorju se v zadnjem desetletju pospešeno uporablja Skupni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF. Njegova uporaba hitro narašča, leta 2005 je bilo število registriranih uporabnikov 288, leta 2010 pa je število naraslo na 2066. Konec leta 2011 je bilo vseh registriranih uporabnikov 2382 iz več kot štiridesetih držav, od tega 70 iz Slovenije (EIPA, 2011, str. 17).

V slovenskem javnem sektorju in državni upravi se je model CAF začel uporabljati leta 2002, ko je takratni Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve RS izdal prva merila in spodbudil uporabo v javni upravi. V Sloveniji je bil na nacionalni ravni predstavljen prek sodelovanja državnega sekretarja za javno upravo na polletnem srečanju generalnih direktorjev leta 2001 v Stockholmu. Leta 2002 je bila na Ministrstvu za notranje zadeve RS ustanovljena medresorska delovna skupina za uvajanje CAF v slovensko upravo, ki se je sprva lotila prevoda in pravne redakcije vprašalnika ter usposobitve skupine ocenjevalcev po modelu odličnosti EFQM (Kovač, 2003).

Ključnega pomena za nadaljnjo uporabo CAF v Sloveniji je bila izvedba pilota v letu 2002, v katerem se je osem upravnih organizacij samoocenilo, da bi ugotovilo, ali je CAF primeren za slovenske razmere, in po potrebi dopolnilo vprašalnik. Občutki sodelujočih so bili, da je model verodostojno analitično orodje za definiranje potrebnih izboljšav delovanja organizacije kot celote in da je skladen s slovenskim okoljem (Kovač, 2003).

5 PREDSTAVITEV UE NOVA GORICA

UE Nova Gorica je na podlagi Zakona o upravi pričela delovati 1. 1. 1995. Po svoji velikosti se UE Nova Gorica uvršča med večje UE, obsega območje 590 km² ter zajema 160 naselij, v katerih po zadnjih podatkih prebiva 59.074 prebivalcev. S svojim delovanjem v skladu z zakonom posega na celotno območje mestne občine Nova Gorica, občine Kanal ob Soči, občine Brda, občine Miren–Kostanjevica, občine Šempeter–Vrtojba ter občine Renče–Vogrsko. Meji na štiri UE, in sicer na severu na UE Tolmin, na vzhodu na UE Idrija, na jugovzhodu na UE Ajdovščina, na jugu na UE Sežana. UE deluje preko sedmih krajevnih uradov, ki omogočajo približevanje storitev svojim uporabnikom (UE Nova Gorica, 2013).

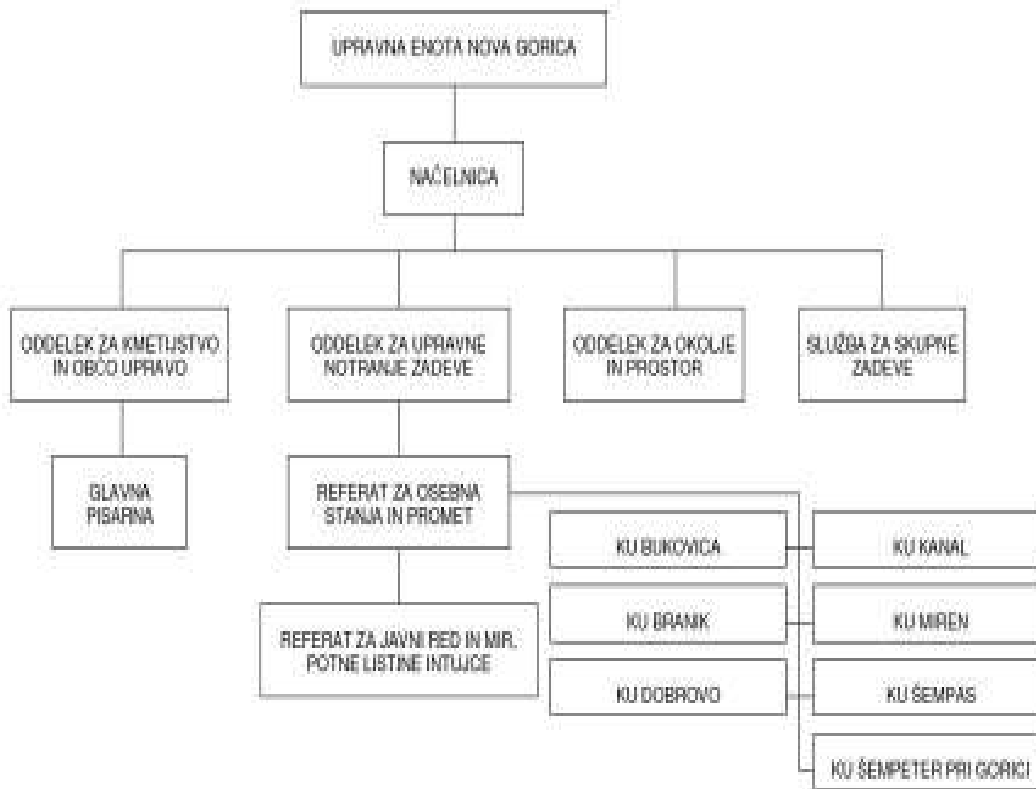
Za opravljanje svojih upravnih nalog na podlagi Uredbe o teritorialnem obsegu upravnih enot UE Nova Gorica na prvi stopnji odloča v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, ima pa tudi del pospeševalne in nadzorstvene funkcije v prostoru, ki ga pokriva. Nastopa kot podaljšana roka več ministrstev ter stopa z njimi v stik. Ministrstva imajo vsebinske vplive na UE, in sicer vsako ministrstvo na svojem delovnem področju (Virant, 2009, str. 116).

Na območju UE Nova Gorica po funkcionalnem načelu opravljajo upravne in strokovne naloge (Portal UE Nova Gorica, 2013):

- izpostave ministrstev:
 - Ministrstvo za obrambo RS, Uprava za obrambo Nova Gorica,
 - Ministrstvo za notranje zadeve RS – Policijska uprava Nova Gorica,
 - Ministrstvo za finance RS, Uprava RS za javna plačila Nova Gorica,
 - Davčna uprava RS, Davčni urad Nova Gorica,
 - Geodetska uprava RS – Območna geodetska uprava Nova Gorica,
- drugi organi:
 - Zavod RS za zaposlovanje, Območna služba Nova Gorica,
 - Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območna enota Nova Gorica,
 - Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov RS – Izpostava Nova Gorica,
 - Center za socialno delo Nova Gorica.

Poleg nalog z delovnega področja ministrstev UE opravlja še druge z zakonom določene naloge oblastvenega značaja iz pristojnosti nekdanjih občin. UE opravlja tudi naloge s področja obrambnih priprav in organizacijske, strokovne ter druge naloge, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam oziroma so pomembne za delovanje UE. UE vodi načelnica, ki jo je imenoval minister za javno upravo. Naloge in pristojnosti UE Nova Gorica so organizirane v oddelkih, kar je razvidno iz organigrama na sliki 2 (EU Nova Gorica, 2011).

Slika 2: Organigram UE Nova Gorica



Vir: UE Nova Gorica (2013).

UE Nova Gorica opravlja svoje naloge in pristojnosti v naslednjih notranjih organizacijskih enotah (Portal UE Nova Gorica, 2013):

- Oddelek za upravne notranje zadeve,
 - Referat za osebna stanja in promet,
 - Krajevni uradi,
 - Referat za javni red in mir, potne listine in tujce,
- Oddelek za okolje in prostor,
- Oddelek za kmetijstvo in občo upravo,
 - Glavna pisarna,
- Služba za skupne zadeve.

Naloge in cilji posameznega oddelka so natančno predstavljeni na spletni strani UE Nova Gorica.

5.1 ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI NA UE NOVA GORICA

Kakovost je vrednota in sestavina organizacijske kulture UE Nova Gorica ter odraža način življenja in delovanja celotne organizacije. Politika kakovosti je sestavni del politike UE, s katero so opredeljene smeri delovanja, temeljni cilji, strategija, organizacijska struktura ter načela in pravila ciljnega obnašanja (UE Nova Gorica, 2011).

Osnovno vodilo vseh zaposlenih, še posebej predstojnika, vodij posameznih oddelkov, služb in referatov je v kakovostnem opravljanju storitev, za katere so bile UE ustanovljene. Glavni poudarek temelji na zagotavljanju zadovoljstva strank in zaposlenih, kar pomeni ustvariti prijazno in učinkovito javno upravo, ki deluje v interesu uporabnikov in ustvarjati prijazno delovno okolje za svoje uslužbence. Poleg tega se UE Nova Gorica na poti doseganja odličnosti svojega poslovanja zavzema predvsem za kakovostno in pravočasno odločanje v upravnih postopkih ter učinkovitem upravljanju s kadrovskimi, finančnimi in materialnimi viri (Kovač in Grošelj, 2007, str. 41).

UE Nova Gorica si pri svojem delovanju prizadeva predvsem za zadovoljstvo svojih uporabnikov, ki je odvisno od več dejavnikov, med katerimi so zlasti pomembne informacije o upravnih storitvah, krajevna in časovna dostopnost storitev, enostavnost postopka, odzivnost, profesionalen in prijazen odnos zaposlenih ter urejenost poslovnih prostorov (Vučković et al., 2011, str. 257).

Za zagotavljanje kakovosti so v UE Nova Gorica oblikovali naslednje dolgoročne usmeritve, ki zavezujejo vse zaposlene pri (UE nova Gorica, 2011):

- izboljšanju dostopnosti upravnih storitev,
- izboljšanju socialne primernosti upravnih storitev,
- poenotenju upravne storitve,
- izboljšanju informacijske podpore uporabnikom,
- izboljšanju zanesljivosti delovanja,
- izboljšanju primernosti osebnega stika,
- izboljšanju odzivnosti pri poslovanju s strankami.

Navedene usmeritve si znotraj UE prizadevajo uresničiti z (UE Nova Gorica, 2011):

- negovanjem partnerskih odnosov s strankami,
- kakovostnim in korektnim izvajanjem vseh postopkov,
- zagotavljanjem dostopnosti do informacij,
- pospeševanjem rokov izvedbe,
- nudenjem strokovne pomoči uporabnikom storitev,
- varovanjem pravic strank, ki jim gredo po zakonu,
- etičnim ravnanjem pri odnosih s strankami in drugimi udeleženci,
- skrbnim ravnanjem za urejeno in povezano delovanje, za smotrno porabo razpoložljivih proračunskih sredstev, za urejene delovne prostore in za izobraževanje ter usposabljanje.

Najpomembnejša področja, kjer si UE Nova Gorica postavlja cilje na letni ravni, s katerimi stremijo k stalnemu izboljševanju, so učinkovitost reševanja upravnih zadev, učinkovitost upravnih postopkov, stopnje zadovoljstva strank in drugih udeležencev, stopnje zadovoljstva zaposlenih, obvladovanje stroškov (UE nova Gorica, 2011). Konkretno cilje kakovosti določajo v letnem poslovnem načrtu za posamezno leto. Z doseganjem tako postavljenih ciljev stremijo k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti delovanja UE.

Opis pristopov in uporabe raznih orodij na UE sega v leto 1995, ko so se uporabljale različne zgibanke, brošure z opisi postopkov, obvestila na oglasnih deskah. Leta 2001 je UE začela z uvajanjem sistema vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001: 2000, v letu 2003 pa so začeli s samoocenitvijo z uporabo Skupnega ocenjevalnega okvirja za organizacije v javnem sektorju CAF.

Leta 2004 je UE Nova Gorica sodelovala v pilotnem projektu Priznanja RS za poslovno odličnost za javno upravo, kjer je sodelovalo še dvanajst drugih upravnih enot, za katere je bil pogoj sodelovanja pridobljen standard kakovosti ISO ali vsaj izvedena ocena po modelu CAF. Tako so dobili prvi celovitejši vtis o svojem poslovanju, saj so iz ocen zunanjih ocenjevalcev lahko preverili, ali so bili pri samoocenitvi po modelu CAF objektivni in ali so pravilno ugotovili svoje prednosti in pomanjkljivosti.

Od 2003 do 2006 so se začele znotraj UE izvajati ankete o zadovoljstvu strank, ki potekajo na letni in mesečni ravni, ter ankete o zadovoljstvu zaposlenih na letni ravni. Leto 2005 je bilo v znamenju doslednega spoštovanja Uredbe o upravnem poslovanju, v letu 2006 pa so bile prenovljene spletne strani UE z ažurnimi objavami vseh sprememb in novosti v poslovanju.

Leta 2008 so se na UE odločili za nadgradnjo sistema kakovosti s pristopom k standardu vodenja kakovosti SIST EN 9001:2008 ter ga po uspešni presoji prejeli leta 2010.

V nenehnem prizadevanju za izboljšanje kakovosti si UE Nova Gorica prizadeva za načelno in redno izvajanje vseh zastavljenih smernic, dosledno in aktivno uvajanje vseh novitet, ki jih Ministrstvo za javno upravo RS kot del svoje politike in strategije poslovanja prenaša na UE, ter za aktivno izvajanje merjenj, analiz in posledično učinkovito izboljševanje delovnega procesa (EU Nova Gorica, 2011).

6 UPORABA MODELA CAF NA UE NOVA GORICA

V empiričnem delu diplomske naloge predstavljam uporabo modela CAF, ki ga je UE Nova Gorica prvič uporabila leta 2003 ter nadaljnjo vsake dve leti do zanje samoocenitve, ki je potekala leta 2011. UE izvaja samoocenitve, da bi ugotovila svoje prednosti in področja, na katerih bi lahko izboljšala svoje delovanje. Poglavitni razlog samoocenjevanja znotraj UE je analiza stanja s ciljem izboljšanja vseh šibkih točk, kar je podlaga za reorganizacijo ter stremenje k stalnim izboljšavam. Pristop k samoocenjevanju mora biti dobro načrtovan, saj organizacija lahko le tako skladno z zahtevnostjo in doslednim izvajanjem napreduje na poti k izboljševanju kakovosti. Učinkovito samoocenjevanje zahteva velik vložek dela in časa zaposlenih, da lahko tako dosežejo temeljite in točne ocene, ki so podlaga za sprejetje ukrepov, ki jih UE kasneje spremlja in tako ugotavlja dosežen napredek. Prednosti uporabe modela CAF so v tem, da model gradi na že storjenem, opravljeno upošteva in nadgrajuje ter tako omogoča stalno inoviranje in organizacijsko učenje. Ker se samoocenjevanje znotraj UE izvaja interno, preko zaposlenih, je mogoča celovita identifikacija možnosti izboljšav, pomembna prednost pa je izboljšano sodelovanje ter posledično izboljšana komunikacija znotraj organizacije.

Na UE Nova Gorica so v mesecu maju leta 2003 zaželi z uvedbo terminskega načrta za prvo samoocnitev po navedenem modelu. Načelnik UE je v mesecu aprilu na podlagi 47. člena Zakona o upravi imenoval ocenjevalno skupino z devetimi člani v sestavi. Imenovana je bila tudi vodja projekta samoocenjevanja, ki je dobila zadolžitev za organiziranje sestankov, zagotavljanje vseh potrebnih informacij in dokumentacije za ocenjevalno skupino, poročanje načelniku in druge podobne naloge. Pri oblikovanju ocenjevalne skupine je treba upoštevati tako področje dela, iz katerega izhaja ocenjevalec, njegov staž, leta ter izkušnje pri delu, da se zagotovi učinkovita delovna skupina za čim natančnejšo samoocnitev. Skupini je treba do potankosti predstaviti vse prednosti in značilnosti modela, podrobno opredelitev posameznih meril in podmeril, predstaviti cikel PDCA, na katerem temelji samoocenjevanje, zahteve in faze postopka samoocenjevanja ter jih seznaniti z navodili za pripravo akcijskih načrtov izboljšav.

Pred izvedbo samoocene je treba preučiti splošne informacije o organizaciji, kot so na primer različna poročila, program dela, opredelitev poslanstva, preučitev statističnih podatkov ter že prejete nagrade in eksterne ocene, in sprejeti interni dogovor o načinu dela v določenem časovnem okviru. Vse zaposlene na UE je treba seznaniti o poteku samoocenitve. Načini seznanitve pa lahko potekajo preko elektronske pošte, oglasne deske, tako klasične kot elektronske, zbora delavcev, preko oblik skupnega usposabljanja. Pri samoocenjevanju najprej poteka individualna ocena, sledi usklajevanje ocen in njihova obrazložitev skozi razpravo, pri čemer je bistvo v temeljiti argumentaciji.

Po končani samoocnitvi je treba zaposlene obvestiti o rezultatih po merilih in podmerilih in jim podati obrazložitve. Pripravi se poročilo ocenjevalne skupine, ki vsebuje ugotovljene

priiložnosti za izboljšave in prednosti. Poročilo je podlaga za pripravo kasnejšega akcijskega načrta ukrepov. Akcijski načrt oblikujeta vodstvo in ocenjevalna skupina, implementira pa ga vodstvo organizacije. UE akcijski načrt oblikuje v okviru lastnih značilnosti, virov in omejitev, pri čemer izhaja iz ugotovljenih prednosti in šibkosti pri ocenjevanju. Priprava akcijskega načrta in njegova izvedba sta zahtevni, saj mora sprejetim ukrepom slediti stalno preverjanje doseženih izboljšav.

6.1 PRIKAZ PROCESA SAMOOCENJEVANJA PO POSAMEZNIH LETIH

V nadaljevanju je prikazan proces samoocenjevanja znotraj UE Nova Gorica po posameznih letih. V tabeli 1 so prikazane skupne povprečne ocene vseh meril od leta 2003, ko je bila izvedena prva samoocnitev, do leta 2011, ko se je organizacija zadnjič samoocenila. UE je v letih 2003 in 2005 uporabljala star sistem točkovanja, ki je ponujal možnost ocene od 0 do 5, leta 2007 pa so prvič ocenjevali po novem skupnem ocenjevalnem okviru, ki ga je predlagalo Ministrstvo za javno upravo RS. Da bi lahko povprečne ocene meril primerjala med seboj, sem naredila pretvorbo starih ocen na nov sistem, tako da sem posamezna merila po starem točkovanju pomnožila s številom 20. Na ta način sem pretvorila vse pridobljene ocene iz leta 2003 in leta 2005 na nov sistem točkovanja od 0 do 100.

Tabela 1: Povprečna ocena meril po posameznih letih

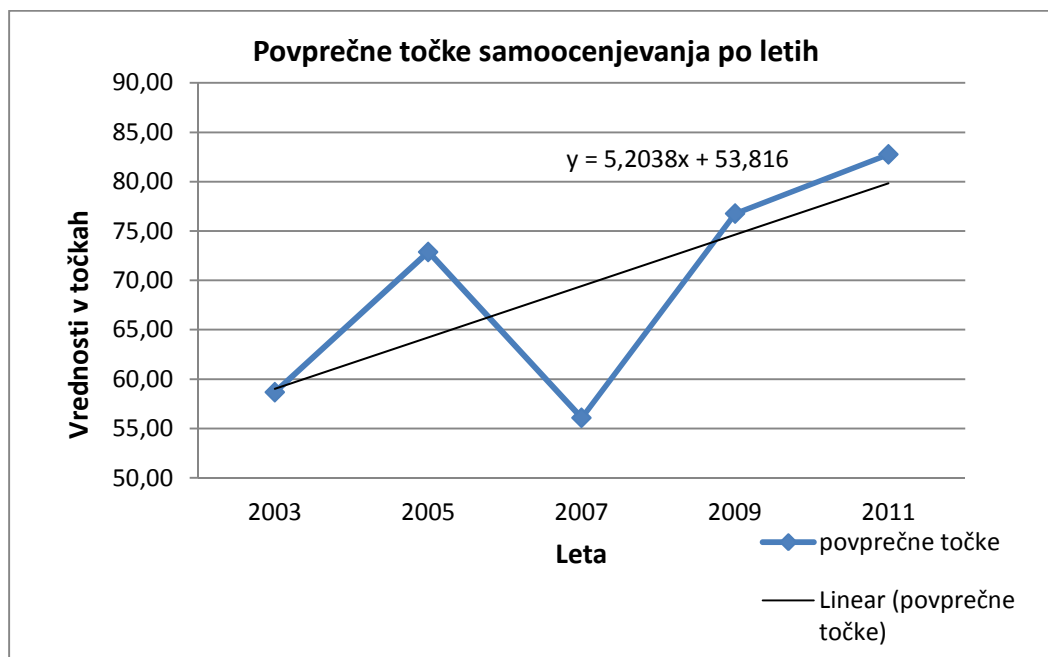
Merilo/leto	2003	2005	2007	2009	2011
Voditeljstvo	64	78	56,14	76,65	82,31
Strategija in načrtovanje	40	66	52,92	76,54	85,05
Zaposleni	60	78	52,68	74,7	81,9
Partnerstva in viri	70	80	56,69	75,83	83,08
Procesi	58	72	58,29	77,35	82,88
Rezultati odjemalci	56	60	64,09	79,52	83,33
Rezultati zaposleni	45	65	46,89	74,3	80,25
Rezultati družba	65	77	55,75	77,22	82,7
Ključni rezultati delovanja	70	80	62,48	78,66	83,28
Povprečna ocena	58,67	72,89	56,07	76,76	82,75

Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Pregled povprečnih ocen posameznih meril po letih pokaže, da po končani zadnji, peti ocenitvi z največjo povprečno oceno po letih izstopa merilo Ključni rezultati delovanja, kar napeljuje na to, da organizacija razumno izkorišča ter porablja svoje finančne vire in

korektno meri uspešnost in učinkovitost storitev, ciljev in ciljnih vrednosti. Kot merilo z najnižji povprečno oceno na podlagi vseh samoocenitev pa je treba izpostaviti merilo Rezultati zaposleni. Predvidevam, da se bo v nadaljevanju v obravnavanju posameznih meril po letih na podlagi ukrepov pokazalo, zakaj navedeno merilo nekoliko zaostaja.

Grafikon 1: Primerjava povprečnih točk samoocenjevanja po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

V grafikonu 1 je prikazano gibanje povprečnih ocen meril ocenjevalne skupine skozi posamezna leta. Prva samoocnitev znotraj UE je bila izvedena leta 2003, druga pa je sledila leta 2005. Povprečna ocena druge samoocnitve organizacije je prvo tako preseгла za 14,22 točke. Viden padec povprečne ocene je bil leta 2007, ko se je ocena v primerjavi z letom 2005 zmanjšala za 16,82. Povprečne ocene tako področja dejavnikov kot področja rezultatov se za to leto nahajajo v pasu med 51 in 70 točk. Mogoče je eden izmed razlogov padca ocene tudi deloma v tem, da se je UE v letu 2007 odločila za novo metodo ocenjevanja po novem skupnem ocenjevalnem okviru, ki ima nov sistem točkovanja. Kot je razvidno iz grafikona 1, se je skupno povprečje ocen v letu 2009 za 20,69 povečalo od povprečja v letu 2007. V letu 2009 so tako napredovali v stopnjo višji vrednostni razred, to je 71 do 90 točk. Pri zadnji samoocnitvi se je povprečna ocena še izboljšala, in sicer za 26,56 točke glede na leto 2007 in 5,99 točke glede na leto 2009, kar je najverjetneje treba prepisati dejstvu, da je UE leta 2007 prvič oblikovala akcijski načrt izvedbe predlaganih ukrepov s strani delovnega tima skupine za CAF.

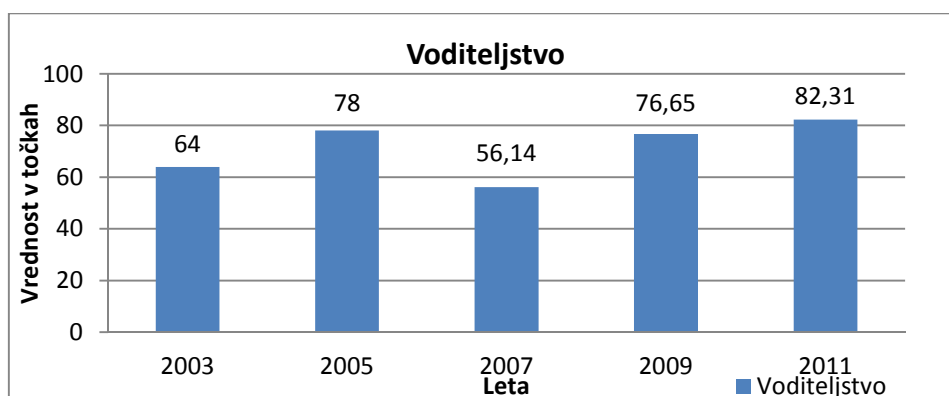
6.2 PRIMERJAVA REZULTATOV MERIL OCENJEVALNE SKUPINE NA PODLAGI AKCIJSKEGA NAČRTA IZBOLJŠAV

UE Nova Gorica iz ugotovljenih priložnosti za izboljšave po vseh merilih in podmerilih oblikuje naloge in ukrepe, ki se evidentirajo in vodijo v akcijskem načrtu. Vsak ukrep, vključen v akcijski načrt, ima točno določene sestavine, kot so zaporedna številka ukrepa, vir ukrepa, vsebina ukrepa, nosilec oziroma odgovorna oseba, način spremljanja – izvajanja, kazalniki – dokumenti v zvezi z rešitvijo, rok izvedbe, prioriteta in status, ki prikazuje, kako se določen ukrep trenutno obravnava. Na UE so bila po samoocenitvah leta 2003 in leta 2005 podana poročila ocenjevalne skupine in ukrepi za izboljšanje, akcijski načrt pa je, kot že rečeno, UE prvič uporabila leta 2007. V naslednjih letih po uvedbi akcijskega načrta je tako znotraj organizacije potekalo stalno aktualiziranje akcijskega načrta, izvajanje in spremljanje izvajanja ukrepov, kar je temelj kroga stalnih izboljšav in smisel izvajanja samoocene. V akcijski načrt UE Nova Gorica za leto 2010 so bili vključeni tudi ukrepi, ki so bili identificirani na podlagi notranje presoje po ISO 9001:2008 in v okviru drugih aktivnosti, usmerjenih v izboljšave delovanja UE. V nadaljevanju bom v okviru vsakega podmerila izpostavila bistvene priložnosti za izboljšave, ki jih je ocenjevalna skupina predlagala v poročilih ocenjevalne skupine pri vsakem izvedenem samoocenjevanju.

6.2.1 VODITELJSTVO

Merilo voditeljstvo obravnava, kako vodje in menedžerji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije svoje organizacije ter pri tem razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo. Merilo obravnava, kako se vodje osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema upravljanja organizacije (MNZ, 2002, str. 10).

Grafikon 2: Primerjava merila Voditeljstvo po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Rezultati ocenjevalne skupine za merilo Voditeljstvo so prikazani v grafikonu 2. Povprečna ocena merila se je pri drugi samoocenitvi leta 2005 povečala glede na leto 2003, padec se je zgodil leta 2007. V letu 2009 se je ocena ponovno povečala, je pa v primerjavi s točkami iz leta 2005 malenkost zaostajala, in sicer za 1,35 točke. V zadnjih dveh ocenitvah je ocena naraščala in tako je merilo leta 2011 doseglo 82,31 točke, kar pomeni, da je organizacija po Domingovem ciklu pri merilu dosegla fazo »ukrepaj«. Po prvi samoocenitvi leta 2003 so bili v okviru modela prvič podani ukrepi na podlagi obravnavanega merila. Med njimi velja izpostaviti nekatere, kot so na primer predlagana knjiga pritožb, pohval in imenovanje komisije za ukrepe, intranet znotraj organizacije, določitev načinov in roke ažuriranja, uvedba avtomatske tajnice na telefonih, predlogi novih programov in metod usposabljanja zaposlenih, ugotavljanje kakovosti storitev za zadovoljstvo strank. To je le nekaj omenjenih ukrepov, ki so vplivali na to, da so znotraj organizacije potekale izboljšave, tako da se je merilo pri naslednji ocenitvi izboljšalo.

V okviru prvega podmerila UE Nova Gorica pretehta dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji zato, da bi razvili in posredovali njeno vizijo, poslanstvo in vrednote. V poročilih UE je ugotovljenih veliko prednosti prvega podmerila in podano kar nekaj priložnosti izboljšav. Največ priložnosti je bilo podanih v letu 2007, med katerimi izpostavljam na primer oblikovanje prepoznavne vizije EU, njeno usklajevanje in seznanjanje vseh zaposlenih na oddelčnih sestankih, seznanjanje zaposlenih s cilji v okviru poslovnega načrta, vključevanje zaposlenih v fazo priprave finančnega načrta, načrta nabav in načrta izobraževanja, izboljšanje preglednosti delovanj EU kot posledico dobro razvite in utečene notranje organizacije. V okviru poročila 2009 je bilo podanih le nekaj priložnosti, ki se nanašajo na načrtovanje, cilje in ugotavljanje rezultatov. V poročilu iz leta 2011 pa sta podani le dve priložnosti, in sicer da je o vsebini izobraževanj treba izdelati kratko poročilo in z njim preko intraneta seznaniti vse zaposlene ter na hodnik vsakega nadstropja namestiti računalnik, ki bo strankam omogočal pregledovanje njihovih in vladnih spletnih strani.

Pri drugem podmerilu ocenjevalci pretehtajo dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi razvili in uvedli sistem upravljanja organizacije. V okviru tega podmerila je bilo prav tako največ priložnosti za izboljšave ugotovljenih leta 2007, nekoliko manj 2009, ponovno le dve pa leta 2011. Med njimi velja izpostaviti izboljšano preglednost delovanja UE kot posledico dobro razvite in utečene notranje organizacije, izdelavo akcijskega načrta ukrepov, aktivno spremljanje izvajanja akcijskega načrta ukrepov in izdelavo sistema notranje kontrole v UE.

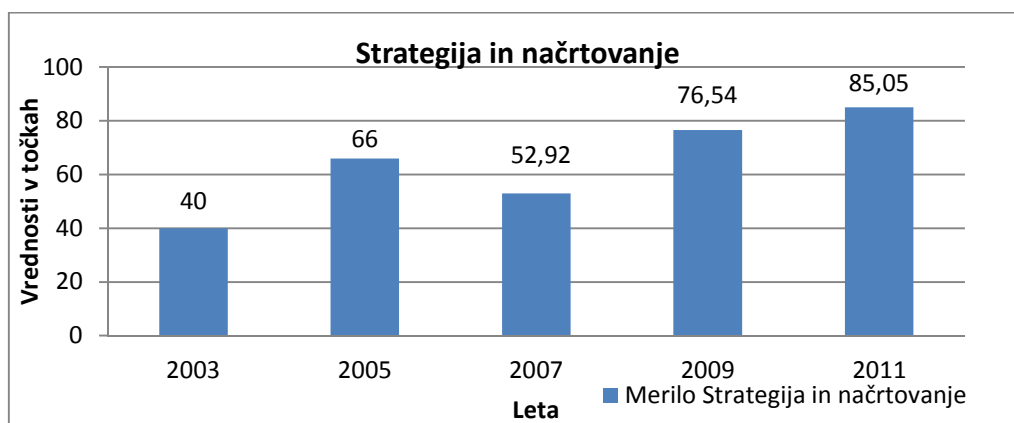
Tretje podmerilo zahteva pretehtanje dokazov o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi motivirali in podpirali zaposlene v organizaciji ter jim dajali zgled. Med priložnostmi za izboljšave izpostavljam izboljšavo motivacijskega sistema, ki naj bo celovit v svojem obsegu, pri čemer je treba vključiti prvine javne pohvale, dajanje, ocenjevanje in nagrajevanje koristnih predlogov, izvajanje projektnega dela, jasna pravila ugotavljanja delovne uspešnosti in ugotavljanje učinkovitih vodij.

Pri četrtem podmerilu se pri ocenjevanju pretehtajo dokazi o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi obvladovali odnose s politiki in drugimi udeleženi strani. V okviru tega podmerila je bilo v pripravljenih poročilih ocenjevalne skupine predlaganih nekoliko manj priložnosti. Med njimi navajam predlog za izboljšanje povezovanja znotraj delovnih področij UE in tudi navzven s sorodnimi področji z drugimi UE.

6.2.2 STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE

V drugem merilu se ocenjuje, 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 (MNZ, 2001, str. 15).

Grafikon 3: Primerjava merila Strategija in načrtovanje po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Iz grafikona 3 lahko vidimo, kako se je gibala povprečna ocena drugega merila po posameznih samoocenitvah. Povprečna ocena merila je se leta 2005 v okviru druge samoocenitve izboljšala, leta 2007 ponovno nazadovala in se v zadnjih dveh ocenitvah konkretno izboljševala. Ukrepi v okviru tega merila iz leta 2003 se nanašajo na trajno dokumentiranje in pregledovanje stanja zahtev, uvedbo načrtovanja z upoštevanjem vseh oddelkov in služb, vpeljavo intraneta znotraj UE, navodila, obrazce itd. Izboljšanje po letu 2007 lahko ponovno pripišemo akcijskemu načrtu iz leta 2007 ter natančnim poročilom ocenjevalne skupine, na podlagi katerih so bili sprejeti ukrepi, podani v akcijskem načrtu.

V okviru prvega podmerila tega merila je pri ocenjevanju treba pretehtati dokaze o tem, kaj naredi organizacija za to, da bi zbrala podatke o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženi strani. V okviru tega podmerila so pomembne zlasti ankete o zadovoljstvu strank in ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Podane so priložnosti o preučitvi uporabnosti metodologije ugotavljanja zadovoljstva strank in zaposlenih, v letu 2011 je bila predlagana izboljšava o uvedbi anketnih lističev v elektronski obliki.

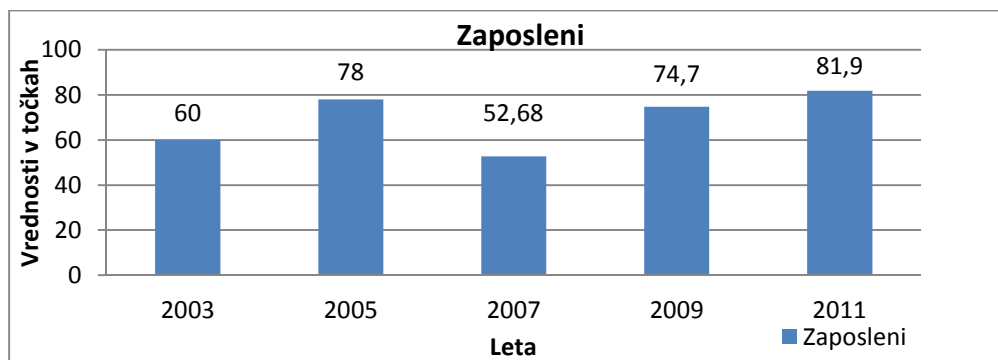
Pri drugem podmerilu se pretehtajo dokazi o tem, kaj UE naredi, da bi razvila, pregledala in posodobila strategijo in načrtovanje. Med ugotovljenimi predlogi ocenjevalne skupine izpostavljam predlog, ki se nanaša na natančno opredelitev in določitev spremljanja, programske kontrole in primerjalne dokumente, s katerimi spremljamo uspešnost delovanja organa oziroma NOE, ter predlog, da je treba čim več delavcev v sklopu oddelka usposobiti za opravljanje čim več primerljivih del zaradi zmanjševanja števila zaposlenih.

Tretje podmerilo zahteva pretehtanje dokazov o tem, kaj organizacija naredi, da bi uvedla strategijo in načrtovanje v celotno organizacijo. Pri tem merilu je bilo podanih manj priložnosti za izboljšave s strani ocenjevalne skupine, med njimi izpostavljam predlog, ki se nanaša na določitev dodatnih meril za doseganje enakomerne obremenjenosti zaposlenih.

6.2.3 ZAPOSLENI

Merilo zaposleni preverja, kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije ter kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih (MNZ, 2002, str. 18).

Grafikon 4: Primerjava merila Zaposleni po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Iz grafikona 4 je razvidno, kako se je spreminjala povprečna ocena merila Zaposleni skozi vseh pet samoocenitev znotraj UE. Rezultati merila so se ponovno leta 2005 izboljšali, in to za 18 točk glede na predhodno samoocenitev, in se leta 2007 ponovno poslabšali za 25,32 točke glede na leto 2005. V letu 2009 in 2011 je ponovno opažen dvig povprečne ocene merila. Prvi ukrepi, ki so bili podani na podlagi samoocene iz leta 2003, so vodstvu nalagali, da mora pripraviti ustrezen načrt usposabljanj, vključevati zaposlene v pripravo načrtov ter izvajati ankete med zaposlenimi znotraj UE. Na podlagi ukrepov se je ocena pri drugem ocenjevanju ustrezno izboljšala.

Pri prvem podmerilu merila Zaposleni je treba pretehtati dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da načrtuje kadrovske vire, jih upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem. Med podanimi predlogi izpostavljam predlog, ki se nanaša na to, da je znotraj UE treba izdelati načrt zaposlovanja za doseganje zastavljenih ciljev, vsi udeleženci izobraževanj morajo pripraviti kratko poročilo o izobraževanju in ga predati odgovornemu. Pomembno je tudi uvajanje novih nefinančnih virov motiviranja zaposlenih.

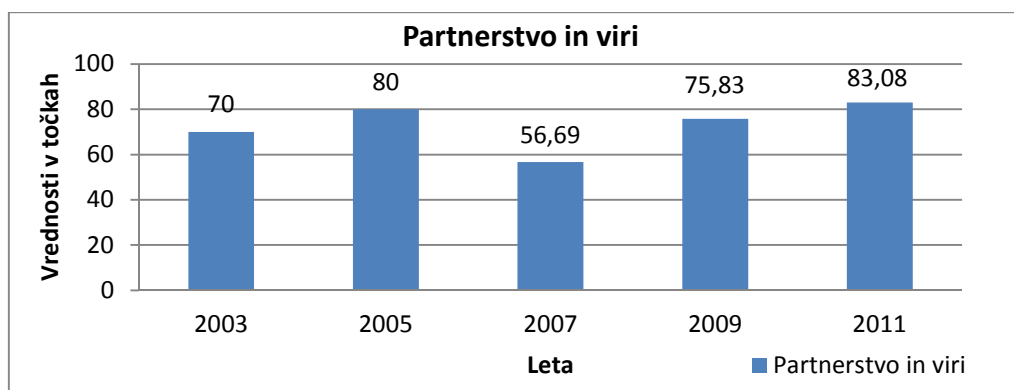
Pri drugem podmerilu je treba pretehtati, kaj naredi organizacija, da prepozna, razvija in uporablja sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov in organizacije. Med podanimi priložnostmi izpostavljam predlog, ki se nanaša na določitev odgovorne osebe za uvajanje novo zaposlenih in pripravnikov. Podan je tudi predlog o razvijanju in uveljavljanju metod notranjega usposabljanja.

V okviru tretjega podmerila mora UE pretehtati dokaze o tem, kaj naredi, da vključuje zaposlene z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem. Ugotovljene priložnosti za izboljšave ocenjevalcev se nanašajo na zagotavljanje čistopisa vseh pomembnih dokumentov na intranetu, vključevanje predsednice sindikata v delovne sestanke in druge oblike delovanja.

6.2.4 PARTNERSTVO IN VIRI

V okviru tega merila se ugotavlja, kako organizacija načrtuje in upravlja svoja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov (MNZ, 2002, str. 21).

Grafikon 5: Primerjava merila Partnerstvo in viri po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Prikaz gibanja povprečne ocene meril po posameznih samoocenitvah je podoben kot pri predhodnih merilih, saj je povprečna ocena leta 2005 zopet narasla v primerjavi z letom 2003 ter leta 2007 nazadovala glede na leto 2005 in se občutno izboljšala leta 2009 in 2011, saj je UE pri tem merilu na podlagi Domingovega cikla v teh dveh letih dosegla fazo »ukrepaj«. Na podlagi ugotovljenih pomanjkljivosti samoocentve leta 2003 so bili prvi

podani ukrepi naravnani na pripravo finančnega načrta, pregled stroškov za dve leti ter potrebe po znanjih v službi informatike za uporabo programov in načinov pomoči zaposlenim. Ti prvi obravnavani ukrepi so bili ključna iztočnica za nadaljnjo obravnavo.

Pri prvem podmerilu je pri ocenjevanju treba pretehtati, katera merila je organizacija uvedla za zagotavljanje razvoja in uvajanja ključnih partnerskih odnosov. V okviru tega podmerila izpostavljam priložnost za izboljšave, ki je v vseh poročilih ocenjevalne skupine, za leto 2007, 2009 in 2011. Priložnost se nanaša na to, da je znotraj organizacije treba vzpostaviti ocenjevanje dobaviteljev tako za ključne procese (zunanji izvajalci) kot za vse podporne procese (material, energija).

Pri drugem podmerilu je treba pretehtati, katera merila je organizacija uvedla za zagotavljanje razvijanja in izvajanja partnerstev z odjemalci/državljeni. Med podanimi priložnostmi za izboljšave navajam predlog, ki se nanaša na zahtevo, da je v organizaciji treba preučiti možnost vzpostavitve reda v smislu fizičnega dostopa do uradnih oseb ob uradnih in neuradnih dnevih zaradi varovanja posameznega uradnika. Treba je določiti osebo, na katero se uslužbenec lahko obrne v primeru grožnje z nasiljem s strani stranke.

V okviru tretjega podmerila je treba pretehtati, katera merila je organizacija uvedla za zagotavljanje upravljanja znanja. Pri priložnostih za izboljšave v UE izpostavljam predlog za redno seznanjanje zaposlenih z realizacijo finančnih sredstev v primerjavi z načrtovano in predlog za seznanitev zaposlenih s postopki nabave oziroma izborom dobaviteljev.

Pri četrtem podmerilu UE pretehta, katera merila je uvedla za upravljanja financ. V okviru podmerila je bilo leta 2007 in 2009 ugotovljeno, da mora UE v skladu z Navodilom o kroženju revij in časopisov na UE skrbeti za ažurnost literature (e-knjžnica). V letu 2011 pa s stani ocenjevalcev ni bilo ugotovljenih priložnosti za izboljšave.

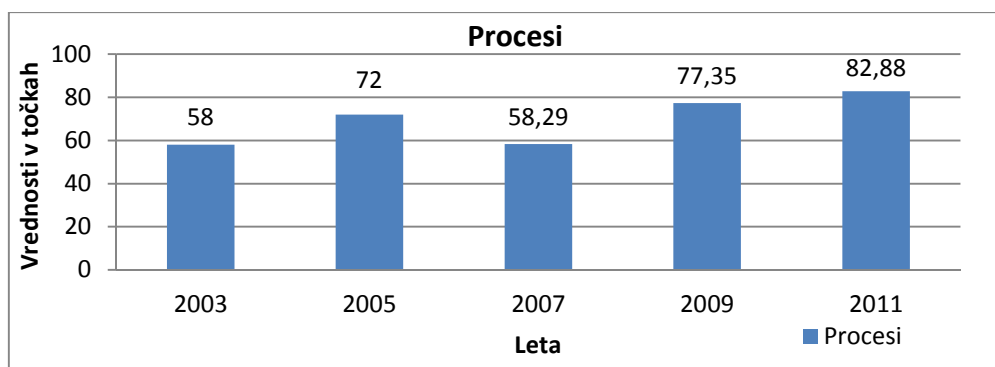
Peto podmerilo zahteva, da organizacija pretehta, katera merila je uvedla za upravljanja tehnologije. V okviru tega podmerila med priložnostmi izpostavljam predlog, da je znotraj organizacije treba preveriti obvladovanje vseh zaposlenih, ko gre za uporabo orodij Lotus Notes, Spis in drugih, ki so potrebna za učinkovito in uspešno delo. Treba pa je tudi preučiti realne potrebe in obstoječe znanje zaposlenih glede obvladovanja temeljnih računalniških programov, ko so Word, Excel, internet, Windows raziskovalec, prenosi podatkov in podobno.

Šesto podmerilo ocenjevalcem nalaga, da pretehtajo dokaze o tem, katera merila je uvedla UE za upravljanje zgradb in opreme. V okviru tega merila je bilo v poročilih podanih veliko priložnosti za izboljšave, ki se nanašajo na naložbe, prilagoditev dostopa invalidnim osebam in označevanje stavbe in posameznih prostorov. Ključni predlog je sprejetje hišnega reda.

6.2.5 PROCESI

Na podlagi merila se preverja, kako organizacija upravlja, izboljšuje in razvija svoje procese, da bi lahko inovirala in podpirala svojo politiko in strategijo ter popolnoma zadovoljevala svoje odjemalce in druge udeležene strani in jim povečevala vrednost (MNZ, 2002, str. 26).

Grafikon 6: Primerjava merila Procesi po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Iz grafikona 6 je razvidno, kako se je gibala povprečna ocena petega merila dejavnika Procesi. Ocena je pri drugi samoocenitvi ponovno presegla prvo, in sicer za 14 točk, in leta 2007 ponovno nazadovala in tako po lestvici dejavnikov dosegla eno fazo manj glede na leto 2005, in sicer fazo »preveri«, kar pomeni, da organizacija pri merilu pregleduje, ali dela prave stvari na pravi način. Na podlagi sprejetih ukrepov, vključenih v akcijski načrt, je tako povprečna ocena pri naslednjih ocenjevanjih naraščala.

V okviru prvega podmerila je treba pretehtati dokaze o tem, kako organizacija procese prepozna, oblikuje, upravlja in izboljšuje. V letu 2007 je bil med priložnostmi podan predlog, ki se nanaša na izdelavo akcijskega načrta in njegovo aktivno izvajanje. Pomemben je tudi predlog, ki se nanaša na izobraževanje za znanje tujih jezikov, tako angleščine kot italijanščine.

Pri drugem podmerilu morajo ocenjevalci pretehtati dokaze o tem, kako organizacija z vključevanjem odjemalcev/državljanov razvija ter zagotavlja storitve in proizvode. Pri tem podmerilu izpostavljam predlog, ki se nanaša na knjigo pritožb, in sicer na to, da je treba dati jasno obvestilo, kje se ta nahaja. Treba pa je tudi preučiti možnost omejitve dostopanja strank izven uradnih ur. Treba je tudi skrbno pretehtati, ali takšna rešitev ne prinese več škode ugledu UE v javnosti in ali se je treba tej rešitvi odreči. V letu 2011 v poročilu ni bilo ugotovljenih morebitnih priložnosti.

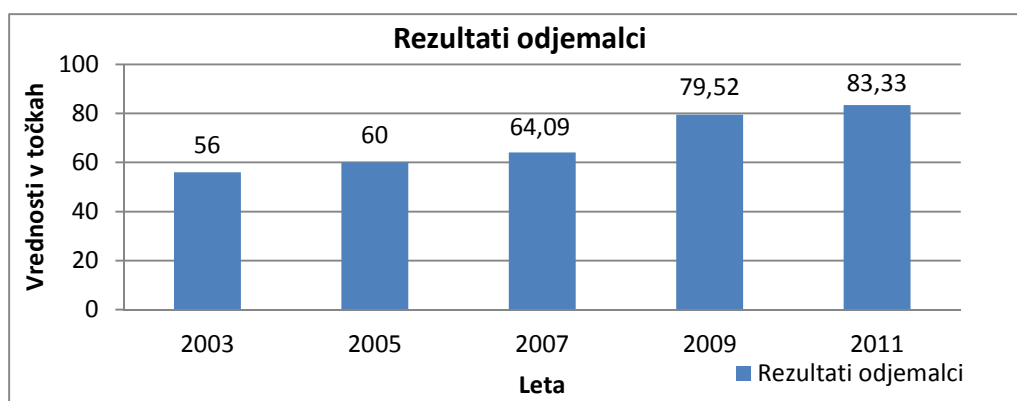
Pri tretjem podmerilu ocenjevalci pretehtajo dokaze o tem, kako organizacija načrtuje in upravlja posodabljanje in inoviranje. Pri tem podmerilu se pojavlja predlog ocenjevalcev,

da je treba zagotoviti dvigalo tudi do arhiva UE ter zagotoviti računalnike po nadstropjih, na katerih si lahko stranke ogledajo vsebinske izseke posameznih postopkov z DVD.

6.2.6 REZULTATI – ODJEMALCI

Na podlagi merila se ugotavlja, kakšne rezultate organizacija dosega na področju zadovoljstva njenih notranjih in zunanjih odjemalcev. Odjemalci/državljeni so prejemniki oz. uporabniki storitev v organizaciji (MNZ, 2002, str. 29).

Grafikon 7: Primerjava merila Rezultati – odjemalci po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Iz grafikona 7 je razvidno, da je merilo Rezultati – odjemalci z razliko od prejšnjih ocen meril vseskozi dosegalo pozitiven trend. Povprečna ocena je tako skozi vsa samoocenjevanja na podlagi realizacije ukrepov akcijskega načrta uspešno naraščala in v letu 2011 dosegla relativno visoko oceno 83,33 točke, kar je v primerjavi z letom prve samooceno kar 27,33 točke več.

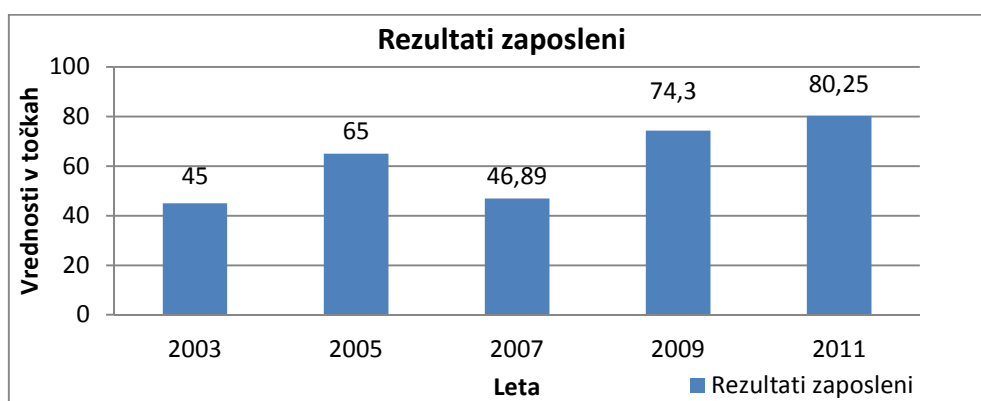
V okviru prvega podmerila je pri ocenjevanju treba pretehtati, kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev/državljanov dosegla z rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev/državljanov. V okviru prvega podmerila med priložnostmi podajam predlog ocenjevalcev glede izvedbe lastne ankete o zadovoljstvu strank po oddelkih. Po mnenju ocenjevalcev je treba znotraj organizacije preučiti možnost boljšega dostopa do stavbe v EU.

Pri drugem podmerilu je pri ocenjevanju treba pretehtati, kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev/državljanov dosegla s kazalniki merjenj, usmerjenih k odjemalcem/državljanom. Med predlogi ocenjevalcev pri drugem podmerilu izpostavljam, da je znotraj UE treba preučiti možnost uvedbe elektronskega panoja v stavbi in preučiti smiselnost uvedbe posebnega tima za sistematično spremljanje in reševanje pritožb in pripomb ter obveščanje o rešitvah in izboljšavah. V poročilo iz Leta 2011 ni bilo ugotovljenih priložnosti za izboljšave.

6.2.7 REZULTATI – ZAPOSLENI

Pri sedmem merilu se preverja rezultate, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljstva svojih zaposlenih. Pri tem merilu se obravnava zadovoljstvo vseh zaposlenih v organizaciji, ki neposredno ali posredno služijo odjemalcem (MNZ, 2002, str. 33).

Grafikon 8: Primerjava merila Rezultati – zaposleni po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Iz grafikona 8 je razviden trend, ki se pojavlja pri večini meril. Povprečna ocena merila Rezultati – zaposleni je tako pri drugi ocenitvi ponovno narasla in pri tretji ocenitvi nazadovala in za predhodno zaostajala za 18,11 točke. Pri nadaljnjih dveh samoocenitvah je občutno narasla in leta 2011 ponovno dosegla predzadnjo fazo na lestvici dejavnikov.

Pri že obravnavani primerjavi vseh povprečnih ocen meril se je merilo Rezultati – zaposleni prikazalo kot merilo z najnižjo povprečno oceno. Mogoče je razlog najnižje povprečne ocene v tem, da so bili za obravnavano merilo že po prvi samoocenitvi leta 2003 podani le štirje morebitni ukrepi za obravnavano področje. Ti ukrepi so zahtevali spremenjen pristop k načrtovanju, redne zapiske sestankov, jasen sistem ocenjevanja in določitev meril za oceno uspešnosti. Po samoocenitvi v letu 2007 je bilo v poročilu podanih več priložnosti, ki so bile vključene v ukrepe akcijskega načrta, kar je najverjetneje razlog, da je ocena kljub predhodnim relativno slabim rezultatom zadnje dve samoocenitvi dosegala visoke vrednosti.

V okviru prvega podmerila je pri ocenjevanju treba pretehtati dokaze o rezultatih na področju rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranja zaposlenih. Pri tem podmerilu v okviru priložnosti izpostavljam predlog, da je treba izboljšati nemoteno opravljanje dela in vzpostaviti funkcijo upravljanja za uporabo računalniške tehnologije. Treba je preučiti tudi možnost uvedbe novih načinov motiviranja zaposlenih.

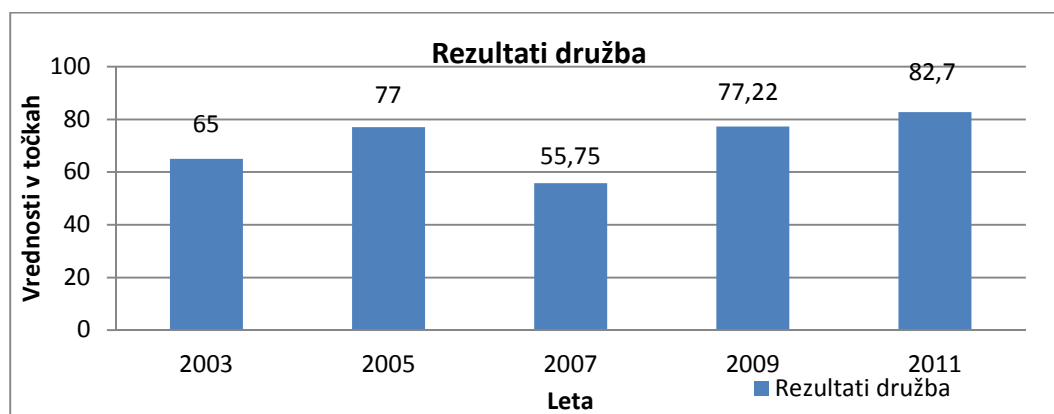
Drugo podmerilo pa ocenjevalcem nalaga, da pretehtajo dokaze o rezultatih na področju kazalnikov rezultatov glede zaposlenih. Predlogi za izboljšave ocenjevalcev so, da je treba

znotraj UE preučiti kanale in način obveščanja, ko gre za posredovanje podatkov o ciljih UE, notranje organizacijske enote in posameznika.

6.2.8 REZULTATI – DRUŽBA

Merilo Rezultati za družbo prikazuje, kaj dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj lokalne, nacionalne oziroma širše mednarodne skupnosti. To vključuje dožemanje odnosa organizacije do kakovosti življenja, okolja in ohranjanja globalnih virov ter interna merila uspešnosti organizacije. Vključeni so tudi njeni odnosi z upravnimi organi in drugimi državnimi organi, ki vplivajo in urejajo njeno poslovanje (MNZ, 2002, str. 37).

Grafikon 9: Primerjava merila Rezultati – družba po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003-2011).

Iz grafikona 9 je razvidno, da povprečna ocena merila ponovno dosega izboljšanje leta 2005 in nazaduje leta 2007. Leta 2009 se je ocena za 21,47 točke povečala, kar lahko ponovno pripišemo dejstvu, da je bil leta 2007 prvič uveden celovit akcijski načrt z vsemi obravnavanimi ukrepi, ki so pripomogli k večji učinkovitosti in uspešnosti delovanja UE Nova Gorica.

V okviru prvega podmerila je pri ocenjevanju treba pretehtati, kaj dosega organizacija na področju vpliva na družbo glede na rezultate družbenega delovanja. Med priložnostmi za izboljšave ocenjevalne skupine so zlasti pomembni predlogi, ki se nanašajo na motiviranje prebivalstva za uporabo elektronskih upravnih storitev, ažuriranje spletne strani UE, da bo z enim klikom vzpostavljena povezava na vse razpoložljive obrazce. Po oddelkih je predlagan odgovorni za ažuriranje obrazcev. V letu 2011 v pripravljem poročilu ni bilo podanih predlogov za izboljšave.

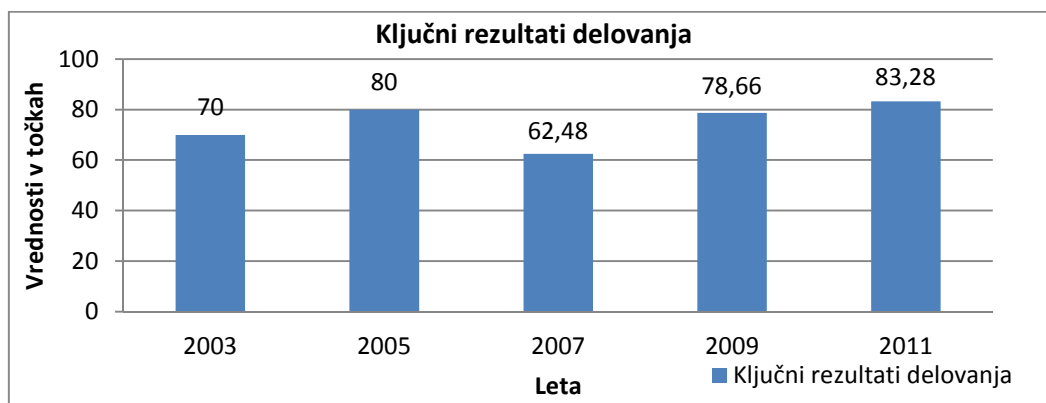
V okviru drugega podmerila je pri ocenjevanju treba pretehtati, kaj dosega organizacija na področju vpliva na družbo glede na rezultate okoljskega delovanja. V okviru tega podmerila izpostavljam ukrepe, ki se nanašajo na uvedbo rešitev v zvezi z odpadki in

paperjem. Predlagana je bila rešitev za namestitev kolektorjev na mestno hišo in preučitev vključevanja EU pri reševanju okoljske problematike na področju regije. V letu 2011 je bil predlagan dan odprtih vrat.

6.2.9 KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA

V okviru zadnjega merila se preverja, kaj organizacija dosega na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji (MNZ, 2002, str. 39).

Grafikon 10: Primerjava merila Ključni rezultati delovanja po letih



Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Pri zadnjem merilu lahko iz grafikona 10 ponovno ugotovimo ponavljajoč trend, ko povprečna ocena ponovno naraste po drugi samoocenitvi in leta 2007 precej pade glede na predhodno leto. Leta 2009 pa se nadaljuje trend naraščanja, ko organizacija leta 2011 na podlagi Domingovega cikla doseže fazo »ukrepaj«. Merilo Ključni rezultati delovanja dosega najvišjo povprečno oceno po posameznih samoocenitvah znotraj UE, ker napeljuje na to, da so znotraj UE na tem področju zelo dejavni.

V okviru prvega podmerila je pri ocenjevanju treba pretehtati dokaze o gibanju in rezultatih, ki jih organizacija dosega na področju doseganja ciljev. Med priložnosti za izboljšave je ocenjevalna skupina vključila predloge, ki se nanašajo na določitev odgovorne osebe za vse kazalnike, ki je odgovorna za postavljanje ciljev, spremljanje rezultatov glede na postavljene cilje in tekoče poročanje. Podan je bil predlog, da se mora izsek letnega poročila o delovanju EU vsako leto posredovati medijem in da je medijem treba dajati več informacij v zvezi z delovanjem UE.

Pri drugem podmerilu je pri ocenjevanju treba pretehtati dokaze o gibanju in rezultatih, ki jih organizacija dosega na področju finančnega delovanja. Iz poročila leta 2007 izpostavljam predlog, ki določa, da je treba preveriti poznavanje in morebitno koristnost uvedbe kazalnikov rezultati sodelovanja na primerjalnih tekmovanjih (poslovna odličnost),

rezultati primerjave z drugimi sorodnimi organizacijami, doseganje proračunskih, finančnih in drugih ključnih ciljev pri delovanju UE. Iz let 2009 in 2011 pa izhaja predlog, ki v okviru podmerila določa, da je treba preveriti možnost uvedbe natančnejših in prilagodljivejših standardov za merjenje učinkovitosti.

7 PREDSTAVITEV STANDARDA ISO 9001:2008 NA UE NOVA GORICA

UE Nova Gorica je z uvajanjem sistema vodenja kakovosti začela leta 2001 v skladu s standardom ISO 9001:2000. Namen uvajanja sistema kakovosti znotraj UE se je že v začetku nanašal na doseganje učinkovite in prijazne uprave, ki bi pripomogla k izboljšanju njihovega delovanja ter k stremenju k poslovni odličnosti in uspešnosti, da bi lahko organizacija na ta način izboljšala svoj ugled v ožjem in širšem okolju. Leta 2008 so se znotraj UE odločili, da je treba nadgraditi sistem kakovosti s pristopom k novemu standardu vodenja kakovosti SIST EN ISO 9001:2008. Na podlagi novega standarda je UE omogočeno obsežno in celovito obvladovanje vseh svojih dejavnosti. Znotraj UE so tako v letu 2009 intenzivno izvajali vse aktivnosti v zvezi z vzpostavljanjem novega sistema vodenja kakovosti in v drugi polovici decembra zelo uspešno prestali certifikacijsko presojo s strani priznane certifikacijske hiše Bureau Veritas Certification. Pri certifikacijski presoji je bilo v okviru priložnosti za izboljšave in dobrih lastnosti sistema ugotovljeno, da je UE Nova Gorica uspešno uvedla sistem vodenja kakovosti. Kljub temu da je bil sistem še v zgodnji fazi delovanja, so bile podane pohvale za uspešen operativni vidik, z visokimi ocenami strank. Po omenjeni presoji je UE januarja 2010 pridobila certifikat za področje vodenja postopkov iz državne pristojnosti.

UE Nova Gorica ima tako vzpostavljen, dokumentiran in vzdrževan sistem za vodenje kakovosti. Ključne rešitve in usmeritve na področju vodenja sistema kakovosti in ugotavljanja kakovosti na podlagi zahtev in priporočil standarda ISO 9001:2008 so podana v Poslovniku vodenja kakovosti, ki je temeljni akt sistema za vodenje v UE Nova Gorica. V okviru sistema vodenja kakovosti znotraj UE potekajo notranje presoje, s katerimi se ocenjuje uspešnost in učinkovitost organizacije pri izpolnjevanju podanih zahtev. Notranje presoje se izvajajo v vseh delovnih skupinah, ki so vključene v sistem vodenja kakovosti. Vse ugotovljene neskladnosti timov se dokumentirajo, na podlagi tega se pripravijo zbirna poročila o notranji presoji. Enkrat letno najvišje vodstvo UE izvede vodstveni pregled, kjer preverja delovanje in učinke sistema vodenja kakovosti. Na podlagi letnega pregleda se izvede zapis o vodstvenem pregledu.

Za delovanje sistema vodenja kakovosti je po hierarhiji odgovorna načelnica UE. Za delovanje sistema vodenja kakovosti v operativnem in strokovnem smislu je odgovorna predstavnica vodstva. Za poznavanje in uporabo dokumentacije in delovanja sistema v skladu z namenom so odgovorne vodje oddelkov, na katerih delo se ta nanaša, in vsi zaposleni. Redne notranje in zunanje presoje zagotavljajo vzdrževanje in učinkovitost sistema vodenja kakovosti. Vodstvo UE Nova Gorica skupaj z zaposlenimi v okviru vodstvenih pregledov z izvajanjem notranjih in zunanjih presoj ter z drugimi instrumenti nadzora, merjenja in izboljševanja redno in občasno ugotavlja doseženo skladnost sistema z dogovorjenimi zahtevami in z dogovorjenimi načeli delovanja (UE Nova Gorica, 2011).

7.1 ZBIRNA POROČILA TIMOV O NOTRANJI PRESOJI

Znotraj UE Nova Gorica potekajo notranje presoje, s katerimi ocenjevalci ocenjujejo učinkovitost in uspešnost svoje organizacije in pridobivajo stvarne dokaze o tem, ali so bile postavljene zahteve izpolnjene. Notranje presoje se izvajajo v vseh delovnih skupinah, organiziranih v timih, ki so vključene v sistem vodenja kakovosti, in po vseh elementih sistema kakovosti enkrat letno. Pri tem se upošteva, da presojevalci ne smejo presojati lastnega dela, ampak so zadolženi za kontroliranje drugega področja. Vsak tim na podlagi notranje presoje preveri določen proces in napiše poročilo, iz katerega ugotovljeni ukrepi se vključijo v akcijski načrt. Poleg notranjih presoj potekajo tudi preveritve zunanjih ocenjevalcev. Kot sem že omenila, je prva certifikacijska presoja potekala decembra 2009, druga presoja s strani certifikacijske hiše Bureau Veritas pa je bila izvedena januarja 2011. UE je tako drugič uspešno prestala certifikacijsko presojo za leto 2010. V nadaljevanju so prikazane ugotovitve na podlagi zbirnih poročil o notranji presoji za leti 2010 in 2011.

Notranja presoja sistema vodenja kakovosti za leto 2010 je bila izvedena v novembru 2010. Poleg drugih podlag za izvedbo notranje presoje, določenih z načrtom notranje presoje, so presojevalci uporabljali vprašalnik za notranjo presojo. Na podlagi izvedene presoje v šestih timih so bili izdelani zapisi o neskladnostih. V omenjenem letu se je število sodelujočih v timih zmanjšalo na tri, saj se je pokazalo, da je pri presoji delo lažje usklajevati pri manjšem številu sodelujočih, saj so člani na ta način bolj aktivno vključeni v izvedbo. Timi znotraj UE so imenovani s črkami od A do F. Vsak tim ugotavlja nesoglasja na svojem področju:

- tim a – vodenje sistema kakovosti,
- tim b – odgovornost vodstva,
- tim c – vodenje virov in nabava,
- tim d – realizacija procesov in storitev v oddelku za kmetijstvo in občo upravo in realizacija procesov in storitev v oddelku za upravno-notranje zadeve,
- tim e – realizacija procesov in storitev v oddelku za okolje in prostor,
- tim f – merjenje, analize in stalno izboljševanje.

Na podlagi ugotovljenih neskladnosti za leto 2010 je bil izdelan načrt ukrepov, ki so bili vključeni v akcijski načrt za leto 2011. Znotraj UE mora biti omogočeno, da se vsi ukrepi v akcijskem načrtu izvajajo in po izvedenem ukrepu črtajo.

V tabeli 2 so prikazani ukrepi v akcijskem načrtu za leto 2011, ki so bili sprejeti na podlagi notranje presoje timov.

Tabela 2: Ukrepi, vključeni v akcijski načrt UE Nova Gorica

Zaporedna številka	Vir ukrepa	Vsebina ukrepa
43.	Notranja presoja ISO	Izdelati Kratko navodilo za postopek prevzemanja različnih dobav (listine, material)
44.	Notranja presoja ISO	Vsako leto do 30. 9. dodelati in v čistopisu izdelati delovna navodila
45.	Notranja presoja	Vsak vodja mora na internem sestanku predstaviti svoje letno poročilo, ugotovitve vodstvenega pregleda in stanje glede ukrepov v akcijskem načrtu
46.	Vodstveni pregled ISO	Izboljšati sodelovanje z drugimi javnimi in državnimi institucijami
60.	Notranja presoja 2010	Vsako leto se izvede usposabljanje za notranjo presojo vsaj enega člana tima.

Vir: UE Nova Gorica (2011).

Naslednja notranja presoja je potekala v novembru 2011. Število članov timov je bilo enako prejšnjemu ocenjevanju. Na podlagi zapisov o neskladnosti in drugih virih je bil ponovno izdelan načrt ukrepov za leto 2012 oziroma aktualiziran akcijski načrt ukrepov. Ugotovljeno je bilo, da so bile pomanjkljivosti, ugotovljene pri prejšnji notranji presoji, v celoti odpravljene.

7.2 ZAPIS O VODSTVENEM PREGLEDU

Vodstven pregled izvede najvišje vodstvo UE najmanj enkrat letno. S pregledom se preveri ustreznost, primernost in učinkovitost vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti. Najvišje vodstvo ugotavlja tudi stopnjo izpolnjevanja postavljenih ciljev, priložnosti za izboljšanje in potrebe po spremembah sistema. Predhodno pripravljena poročila delovnih skupin so osnova za razpravo na vodstvenem pregledu. Najvišje vodstvo o vsakem poročilu poda oceno, pri čemer izrazi strinjanje, če so cilji doseženi, če pa cilji niso doseženi, odredi korektivno ukrepanje. O vodstvenem pregledu in sprejetih ukrepih se izdela zapisnik, ki ga pripravi načelnica UE. V nadaljevanju predstavljam Zapis o vodstvenem pregledu UE Nova Gorica za leto 2010.

Na UE Nova Gorica načelnica po opravljenem vodstvenem pregledu izdela zapis o vodstvenem pregledu. Znotraj UE je v Poslovniku vodenja kakovosti določeno obdobje opazovanj pojavov, ki so kasneje predmet posameznih poročil, določen je skrajni rok oddaje poročila, določeni so tudi prejemniki vseh poročil.

Za izvedbo vodstvenega pregleda je UE Nova Gorica uporabila naslednje vire podatkov, analiz in ugotovitev (UE Nova Gorica, 2010):

- zapisi predhodnih vodstvenih pregledov,
- poročila za vodstveni pregled,
- analize ugotavljanja zadovoljstva strank,
- analize ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih,
- poslovni načrt UE Nova Gorica za leto 2010,
- korektivni in preventivni ukrepi – akcijski načrt ukrepov,
- predlogi za izboljšave,
- analize anket zadovoljstva strank.

V zapisu o vodstvenem pregledu za leto 2010 so bile tako obravnavane:

- splošne ugotovitve,
- ugotovitve notranje presoje sistema kakovosti,
- zapisi predhodnih vodstvenih pregledov,
- poročila za vodstveni pregled, določena v Poslovniku vodenja kakovosti,
- uspešnost izvajanja procesov,
- uspešnost reševanja zadev,
- uspešnost delovanja,
- realizacija poslovnega načrta za leto 2010,
- predlogi za izboljšave,
- korektivni in preventivni ukrepi,
- ugotovitveni sklep načelnice.

V okviru splošnih ugotovitev je bilo pri vodstvenem pregledu ugotovljeno, da potekajo aktivnosti upravljanja kakovosti in sistema vodenja kakovosti v skladu z zastavljenimi cilji in po predvidenem terminskem načrtu (UE Nova Gorica, 2010).

Pri obravnavi notranje presoje sistema kakovosti se je pokazalo, da je bila notranja presoja izvedena korektno v smislu vsebine, pristopa in ugotovitev. Pri notranji presoji so bile ugotovljene nekatere pomanjkljivosti, ki so bile kasneje navedene v zapisnikih in evidentirane kot ukrepi v načrtu ukrepov (UE Nova Gorica, 2010).

Na podlagi predhodnih vodstvenih pregledov je bilo ugotovljeno, da se ukrepi tekočih vodstvenih pregledov neposredno evidentirajo v akcijski načrt. Poročila za vodstveni pregled so vodstvu UE osnova, ki prikazuje ključne slabosti v delovanju sistema vodenja kakovosti, in podlaga za sprejetje ukrepov (UE Nova Gorica, 2010).

Na UE so pri izvajanju vseh postopkov, aktivnosti in zadev zavezani k hitri, kakovostni in racionalni izvedbi. Zahteva se, da so posamezne aktivnosti merjene, kar je učinkovito omogočeno le, če je vzpostavljena primerljivost s ciljnim vrednostmi s preteklim obdobjem. V okviru uspešnosti delovanja je bilo ugotovljeno, da UE deluje korektno in učinkovito. Zaposleni imajo za svoje delo ustrezno izobrazbo, so strokovni, hitri in svoje delo opravljajo dobro, pri čemer je treba omeniti, da je na UE vedno manj zaposlenih,

Število rešenih zadev na posameznika se povečuje, kar je še dodaten dokaz o uspešnem delu EU. Ugotovljeno je tudi zadovoljstvo strank, ki je razvidno iz analize ankete o zadovoljstvu strank, knjige pripomb in pohval ter samih izjav strank (UE Nova Gorica, 2010).

Na podlagi vseh poročil, analitičnih evidenc, sklepov kolegija, sveta kakovosti in drugih virov je bilo ugotovljeno, da so se v posameznih elementih poslovnega načrta držali načrtovanih okvirjev in izpolnili v načrtu določene naloge in usmeritve. Izvajanja so se znotraj organizacije spremljala mesečno (UE Nova Gorica, 2010).

Izboljšave so znotraj EU izražene kot predlogi ukrepov pri presojah in vodstvenih pregledih ter pri samoocenjevanju po modelu CAF. Tekom dela je zagotovljeno, da se težave pri delovanju in predlogi za izboljšanje rešujejo sproti. Od uslužbencev se pričakuje dovezetnost pri odkrivanju napak in racionalnost pri vsakodnevnih opravilih (UE Nova Gorica, 2010).

Znotraj UE je ugotovljeno, da proces ukrepov deluje zelo dobro. Po izvedbi samoocene so vsi ukrepi evidentirani v enotnem akcijskem načrtu ukrepov. UE ima dobro delujoč sistem upravljanja ukrepov, saj poteka redno nadziranje, realizacija ter potrjevanje akcijskega načrta na vsakem kolegiju (UE Nova Gorica, 2010).

V ugotovitvenem sklepu načelnice je bilo navedeno, da je aktivno delo na organizacijski kulturi vneslo v delovanje nove standarde poslovanja z jasno določenimi cilji, vrednotami in pravili vedenja. Uspešnost poslovanja UE se kaže tudi v izobraženosti zaposlenih, ki se izboljšuje iz leta v leto. Ta se kaže v znanju oziroma v stopnji pripravljenosti, da uslužbenci z lahkoto sledijo inovacijam na področju svojega dela (UE Nova Gorica, 2010).

Zapis o Vodstvenem pregledu mora biti potrjen s strani Sveta za kakovost in dostavljen članom Sveta za kakovost, v arhiv sistema vodenja kakovosti in na elektronsko oglasno desko. Zapisi o vodstvenem pregledu omogočajo preverjanje in ocenjevanje procesa vodstvenega pregleda z namenom, da se ugotovi njegovo učinkovitost in dodano vrednost za UE (UE Nova Gorica, 2010). Rezultati vodstvenega pregleda in zapis so osnova za sprejetje ukrepov in posledično celovito izboljševanje delovanja organizacije. Z rezultati vodstvenega pregleda je treba seznaniti osebje UE.

8 STATISTIČNA ANALIZA REZULTATOV MODELA CAF IN IZVEDENIH ANKET ZNOTRAJ UE

V nadaljevanju je prikazana statistična analiza pridobljenih rezultatov na podlagi meritev s Skupnim ocenjevalnim okvirom CAF ter izvedenimi anketami o zadovoljstvu strank in odjemalcev znotraj UE Nova Gorica. V tabeli 3 so prikazani rezultati povprečnih ocen za dejavnike skupaj, rezultate skupaj ter merili Rezultati – zaposleni in Rezultati – odjemalci. V tabeli 4 so prikazani rezultati anket zadovoljstva zaposlenih znotraj UE, s katerimi ugotavljajo njihovo zadovoljstvo v zvezi z odnosi v organizaciji, osebno rastjo, motivacijo, komunikacijo in organiziranostjo ter pogoji dela. Tabela 5 vsebuje podatke o anketah zadovoljstva strank, ki se na letni ravni izvajajo znotraj UE Nova Gorica in organizaciji omogočajo vpogled v dejansko zadovoljstvo svojih strank ter ji prikažejo razmerje med pričakovanimi storitvami in dejansko zaznavo storitev s strani odjemalcev. Na podlagi podanih podatkov ugotavljam njihovo spremembo po letih.

Tabela 3: Povprečne ocene meril po letih

Merila/Leto	2003	2005	2007	2009	2011
Dejavniki skupaj	58,4	74,8	55,34	76,21	83,04
Rezultati skupaj	59	70,5	57,3	77,43	82,39
Rezultati zaposleni	45	65	46,89	74,3	80,25
Rezultati odjemalci	56	60	64,09	79,52	83,33

Vir: UE Nova Gorica (2003–2011).

Primerjava povprečnih ocen meril Dejavniki po letih prikazuje, da se je skupna povprečna ocena skozi leta izboljševala, izjemoma v letu 2007, ko je nekoliko upadla, in sicer za 19,46 točke glede na predhodno leto in za 3,06 točke glede na prvo leto samoocenitve v letu 2003. Povprečne ocene meril rezultati po letih prav tako prikazujejo, da se je povprečna ocena po posameznih letih dvigovala in nazadovala le leta 2007, in sicer za 13,2 točke glede na leto 2005 in 1,7 točke glede na leto 2003. Analiza posameznega merila Rezultati – zaposleni je pokazala, da se je merilo podobno kot vsa ostala merila modela CAF v letu 2007 nekoliko poslabšalo glede na predhodna leta in se kasneje v letih 2009 in 2011 občutno izboljšalo. Kot je bilo že predhodno ugotovljeno, je omenjeno merilo skozi leta dosegalo najnižjo povprečno oceno po letih. V primerjavi z rezultati merila Rezultati – odjemalci, ki so skozi vsa leta naraščali, je merilo Rezultati – zaposleni doseglo slabše rezultate, kar napeljuje na to, da bi morala organizacija več svojih aktivnosti usmeriti na področje zadovoljstva svojih zaposlenih. UE se ustrezno zavzema za zadovoljstvo svojih odjemalcev, kar lahko razberemo iz povprečne ocene merila, ki je stalno naraščala in dosegala relativno visoke vrednosti. Kot smo že predhodno videli, je UE z namenom, da bi sprotno ugotavljala in izboljševala zadovoljstvo strank in zaposlenih,

v akcijski načrt vključila ukrep, ki se nanaša na uvedbo lastne ankete o zadovoljstvu strank in zaposlenih po posameznih oddelkih, in ga kasneje ustrezno realizirala.

Tabela 4: Rezultati anket o zadovoljstvu zaposlenih po letih

	2007	2008	2009	2011	2012
Odnos do kakovosti	3,7	3,8	3,8	3,9	4
Motivacija in zavzetost	3,6	3,6	3,7	3,9	4
Osebnostna rast	3,5	3,5	3,6	3,6	3,6
Odnosi	3,7	3,7	3,8	3,9	3,9
Komunikacija z nadrejenimi	3,4	3,5	3,6	3,9	3,9
Organizacija in pogoji dela	3,7	3,8	3,8	4	3,9
SKUPAJ	3,6	3,6	3,7	3,9	3,9

Vir: UE Nova Gorica (2007–2012).

V tabeli 4 so prikazani rezultati anket o zadovoljstvu zaposlenih od leta 2007 do leta 2012. V letu 2007 je bil vprašalnik prenovljen in se anketiranje zaposlenih izvaja po novi ustaljeni metodologiji, ki preverja področja, podana v tabeli 4. Analiza rezultatov po letih je pokazala, da je bila skupna ocena zadovoljstva zaposlenih v letih 2007 in 2008 enaka in je znašala 3,6. V letu 2009 je ocena dosegla 3,9 točke, leta 2011 in 2012 se je še izboljšala, in sicer za 0,2, ter bila obe obravnavani leti enaka. Na podlagi spreminjanja ocene po letih lahko vidimo, da je ta prvi dve leti stagnirala, naslednji dve leti se je izboljševala ter zadnje leto ponovno dosegla enako vrednost predhodnemu obdobju. Iz tega lahko vidimo, da se ocena zadovoljstva zaposlenih skozi leta izboljšuje oziroma stagnira in ne nazaduje. V letu 2010 so znotraj UE namesto redne ankete o zadovoljstvu zaposlenih izvajali raziskavo o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki jo je organiziral Dnevnik, časopisno podjetje, d. o. o, zato podatki za to leto niso primerljivi z ostalimi. Projekt Zlata nit je preverjal temeljni odnos med organizacijo in zaposlenimi, vlogo in kakovost dela posameznika, značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojne odnose, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja ter osebno rast in razvoj. Izvedba vprašalnika je pokazala, da je prednostno področje UE podjetnost in inovativnost ter kakovost delovnega okolja. Dobri rezultati so bili ugotovljeni tudi pri kakovosti dela posameznika na področju organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov. Ugotovljena šibka področja so bila pri odnosu med organizacijo in zaposlenimi, pri osebni rasti in razvoju (UE Nova Gorica, 2010).

Če primerjamo rezultate merila Rezultati – zaposleni, pridobljene na podlagi modela CAF iz tabele 3, in rezultate izvedenih anket, lahko vidimo, da se je povprečna ocena merila pri

obeh ocenitvah v povprečju izboljševala, pri modelu CAF je leta 2007 izjemoma nazadovala, pri izvedenih anketah pa je 4 leta stagnirala in ostala nespremenjena.

Tabela 5: Rezultati anket o zadovoljstvu odjemalcev po letih

	2003	2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ocena kakovosti za UE kot celoto	3,67	3,72	4,39	4,59	4,65	4,66	4,65	4,59
Urejenost opreme	-0,35	-0,08	-0,39	0,68	0,42	0,44	0,52	0,67
Informacije	-0,62	-0,36	-0,36	1,07	0,98	0,77	0,79	0,89
Hitrost reševanja	-0,68	-0,82	-0,28	1,22	1,12	0,89	0,8	0,94
Na enem mestu	-0,54	-0,62	-0,34	1,11	1	0,85	0,82	0,95
Znanje	-0,54	-0,33	-0,32	1,21	1,04	0,85	0,88	0,85
Zaupanje	-0,42	-0,34	-0,18	1,31	1,16	0,89	0,95	0,91
V skladu z obljubami	-0,58	-0,48	-0,28	1,21	0,93	0,81	0,88	0,96
Pravočasnost	-0,59	-0,65	-0,35	1,32	1,18	0,88	0,9	0,96
Zavzemanje za stranko	-0,35	-0,29	-0,09	1,37	1,22	0,93	1,03	0,94
Pomoč	-0,44	-0,18	-0,14	1,41	1,25	1,02	1,05	1,02

Vir: UE Nova Gorica (2003–2010).

V tabeli 5 so podani rezultati anket o zadovoljstvu odjemalcev EU Nova Gorica po posameznih letih. Prikazana sta skupna ocena anket po letih in razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti. Ker je bil leta 2006 vprašalnik prenovljen, izračun kakovosti za vsa leta temelji na sestavljenem indeksu po metodologiji iz leta 2006. Tabela torej prikazuje, kakšna bi bila ocena kakovosti za UE za leta pred 2006, če bi jo izračunali na osnovi sestavljenega indeksa (UE Nova Gorica, 2006). V tabeli pozitiven predznak vrednosti posamezne sestavine kakovosti pomeni, da je dejansko zaznana kakovost presegla pričakovanja glede kakovosti s strani odjemalcev, negativen predznak pa, da so bila pričakovanja višja od dejansko zaznane kakovosti. Na podlagi primerjave skupnih rezultatov splošne ocene kakovosti za UE kot celoto lahko vidimo, da so se ti vse do leta 2008 izboljševali, manjši padec ocene je bil leta 2009, ko je bila ta minimalna, in sicer za 0,01 nižja od leta 2008. V letu 2010 se je ocena ponovna znižala, in sicer za 0,06 glede na leto 2009. V letu 2011 so znotraj UE prvič letno ugotavljali zadovoljstvo strank, ki je potekalo po drugačni metodologiji in s spremenjenim vprašalnikom, zato rezultati za leti 2011 in 2012 niso primerljivi s preteklimi leti.

Primerjava med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti s strani odjemalcev je pokazala, da je bilo prve tri leta meritev dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti v povprečju nižje od pričakovanega. Skozi leta pa se je stanje vidno izboljševalo, saj je bilo od leta 2006 za vse sestavine ugotovljeno dejansko zaznano stanje, ki je višje od pričakovanega.

9 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

Za učinkovitejši in doslednejši prikaz procesa samoocenjevanja po modelu CAF in sistema vodenja kakovosti na podlagi ISO standarda 9001:2008 sem v izhodišču naloge postavila dve hipotezi, ki sem jih želela tekom raziskave preveriti.

1. Rezultati modela CAF in standarda ISO so se na podlagi sprejetih ukrepov skozi leta izboljševali.

Primerjava povprečne ocene posameznih meril modela CAF po letih je pokazala, da se je povprečna skupna ocena samoocelitve skozi leta izboljševala, viden padec se je zgodil le pri tretji samoocelitvi leta 2007. Kljub nižjim ocenam v letu 2007 so bile ocene tako za področje dejavnikov kot rezultatov v pasu med 51 in 70 točk, kar prikazuje, da so pridobljene ocene kljub padcu glede na predhodni ocenitvi spodbudne. Iz lestvice za dejavnike tako izhaja, da se je UE po ciklu PDCA nahajala v fazi »preveri«, kar pomeni, da za večino področij v EU velja, da so vzpostavljeni sistemski mehanizmi, ki imajo vgrajene aktivnosti načrtovanja, izvajanja, preverjanja izvajanja in ukrepanja v primeru posameznih odklonov. Iz lestvice rezultatov pa izhaja, da za večino področij v UE velja, da so dosežene pomembne ciljne vrednosti in pri trendih ugotovljen trajen napredek (UE Nova Gorica, 2007).

V letu 2007 je UE prvič oblikovala akcijski načrt ukrepov na osnovi pripravljenega poročila ocenjevalne skupine, ki je v okviru podmeril podal veliko priložnosti za izboljšave. Vse predlagane priložnosti so bile obravnavane, na podlagi tega se je oblikovalo veliko predlogov za izboljšavo dela in postopkov, tako za izboljšanje dela s strankami kot prispevek k dobrim delovnim odnosom med zaposlenimi. Z namenom doseganja čim bolj realnih rezultatov in pridobivanja čim več predlogov za izboljšave so se v istem letu odločili za širše oblikovano ocenjevalno skupino, v katero se je lahko vključil vsak uslužbenec UE. Ocenjevalna skupina je bila tako sestavljena iz 24 ocenjevalcev, kar je omogočilo bolj podrobno obravnavo posameznih meril in posledično bolj kritično delo ocenjevalcev, kar je najverjetneje tudi eden izmed razlogov za padec povprečne ocene v navedenem letu.

V letih 2008 in 2009 je na UE potekalo redno spremljanje realizacije akcijskega načrta s ciljem doseči izboljšano oceno samoocelitve v letu 2009. Pri naslednji samoocelitvi so na podlagi izvajanja vseh aktivnosti tako napredovali v stopnjo višji vrednostni razred, to je 71 do 90 točk, kar pomeni, da na UE ne le pregledujejo in delajo prave stvari na pravi način, pač pa na podlagi preverjanja z ustreznimi ukrepi učinkovito prilagajajo aktivnosti trenutnim potrebam. Nadaljnjo se je povprečna ocena samoocelitve v letu zadnjega ocenjevanja leta 2011 ponovno izboljšala, pri čemer se povprečne ocene tako za dejavnike kot rezultate še vedno nahajajo v istem pasu kot leta 2009. Primerjava posameznih meril po letih je pokazala da je za posamezna podmerila značilen trend, za

katerega velja, da se je povprečna ocena pri drugem ocenjevanju izboljšala, leta 2007 nazadovala in se zadnji dve ocenitvi bistveno dvignila. Omenjeni trend ne velja za merilo Rezultati – odjemalci, saj ima to merilo vseskozi pozitiven trend.

V empiričnem delu se je v okviru ISO standarda 9001:2008 pokazalo, da ima UE Nova Gorica učinkovit in uspešen sistem vodenja kakovosti, na podlagi katerega je omogočeno celovito obvladovanje vseh njihovih dejavnosti. Tako v okviru njihovih notranjih presoj kot z vidika zunanjih ocenjevalcev izhaja, da je sistem vodenja uspešno uveden in da je večina aktivnosti, predvidenih s terminskim načrtom, v celoti realiziranih. V letu 2010 se je število sodelujočih ocenjevalcev v timih zmanjšalo na tri, ker je bilo pri prejšnjih presojah ugotovljeno, da je z manjšim številom članov v timih lažje usklajevati delo in da so na ta način člani aktivneje udeleženi v izvedbo notranje presoje pri ugotavljanju nesoglasji vsak za svoje področje. Iz tega izhaja, da so ocene bolj realne in natančnejše, saj je na podlagi tega ugotovljenih več nesoglasij v poročilih notranjih ocenjevalcev in tako v okviru vodstvenega pregleda sprejetih več ukrepov, ki se poleg ukrepov na podlagi modela CAF in drugih aktivnosti vključijo v akcijski načrt. Z rednim spremljanjem in realizacijo akcijskega načrta je bilo tako v letih 2008 in 2009 odpravljenih kar 86 od 112 identificiranih ukrepov, v letu 2010 pa 51 od 84 ukrepov (UE Nova Gorica, 2010).

Na podlagi obravnave obeh modelov znotraj UE lahko vidimo, da so se tako povprečne ocene samoocenjevanj po posameznih letih kot tudi zagotavljanje kakovosti s Sistemom vodenja kakovosti v skladu z ISO 9001:2008 na podlagi sprejetih in realiziranih ukrepov postopoma izboljševali. V okviru teh ugotovitev lahko potrdimo prvo hipotezo.

2. Kakovost UE Nova Gorica se je na podlagi izvedenih aktivnosti v opazovanem obdobju postopoma izboljšala.

UE Nova Gorica poleg dveh predhodno obravnavanih modelov uporablja tudi druge pristope, s katerimi redno in timsko odkriva pomanjkljivosti v delovanju organizacije, redno prepozna te pomanjkljivosti kot priložnosti za izboljšave ter uvaja ustrezne ukrepe za odpravo pomanjkljivosti in nadzira uresničevanje teh ukrepov. Zaposleni znotraj organizacije so ključni člen za uspešno in učinkovito organizacijo, da lahko ta svojim odjemalcem nudi kakovostne storitve, ki v celoti zadovoljujejo njihove potrebe. Za doslednejšo preveritev zastavljene hipoteze sem primerjala rezultate merila Rezultati – zaposleni, rezultate merila Rezultati – odjemalci po letih ter prikazala rezultate izvedenih anket o zadovoljstvu zaposlenih in odjemalcev po letih. Primerjava rezultatov merila Rezultati – zaposleni je pokazala, da se je povprečna ocena pri drugi ocenitvi v letu 2005 izboljšala glede na leto 2003 ter leta 2007 nazadovala in se kasneje zadnji dve leti občutno izboljšala. Primerjava povprečnih ocen meril Rezultati – odjemalci je pokazala, da so se ocene skozi samoocenitve izboljševale, zlasti pri zadnjih dveh izvedenih meritvah, ko so dosegle precej višje rezultate. Na podlagi preverjanje navedenih dveh meril in ugotovljenih priložnosti za izboljšave je UE v akcijski načrt vključila ukrepe, ki se nanašajo na uvedbo rednih anket o zadovoljstvu zaposlenih in odjemalcev in ga kasneje tudi ustrezno realizirala.

UE si prizadeva za zadovoljstvo svojih zaposlenih, zato letno redno izvaja ankete o zadovoljstvu zaposlenih, s katerimi ugotavlja njihove odnose, motiviranost, komunikacijo, in osebnostno rast ter tako preverja njihovo dejansko zadovoljstvo. UE redno in sprotno izvaja tudi ankete o zadovoljstvu svojih odjemalcev, da dobi dejanski vpogled v zadovoljstvo strank ter ugotovi razmerje med pričakovanimi storitvami in dejansko zaznavo storitev s strani odjemalcev.

Primerjava rezultatov anket o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, da je bila ocena prvi dve leti anketiranja enaka in je znašala 3,6 točke, v naslednjem letu se je povečala in dosegla vrednost 3,9 točke, zadnji dve leti se je še izboljšala, in sicer za 0,2 točke, ter bila v obeh letih enaka. Na podlagi podanih podatkov lahko vidimo, da so se povprečne ocene skozi leta izboljševale oziroma stagnirale, niso pa nazadovale, na podlagi česar lahko sklepamo, da organizacija ustrezno analizira rezultate anket ter kasneje izvaja preventivne in korektivne ukrepe ter se tako ustrezno zavzema za zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Analiza anket o zadovoljstvu strank je prav tako pokazala, da so se ocene anket skozi leta v povprečju izboljševale, z izjemo let 2009 in 2010, ko je ocena malenkost zaostala, se je pa leta 2011 in 2012 ponovno izboljšala. Prva tri leta izvajanja anket je bilo zaznavanje dejanskega stanja v povprečju nižje od pričakovanega, od leta 2006 pa za vse sestavine višje od pričakovanega. Znotraj UE so ustrezno dejavni na področju preverjanja zadovoljstva svojih strank, saj poteka izvajanje anket po določeni metodologiji tako enkrat letno kot tudi redno in sprotno. Izvajanje anket o zadovoljstvu strank in zaposlenih je eden izmed pristopov, s katerim UE dopolnjuje svoja prizadevanja v želji izboljšati kakovost svojega delovanja in svojih storitev. Poleg omenjenih aktivnosti UE enota letno izdaja tudi svoj poslovni načrt, v katerem so določeni konkretni cilji kakovosti. Z doseganjem tako postavljenih ciljev in upoštevanjem vseh področij, ki so priložnost za izboljšavo znotraj UE, stremijo k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti delovanja. Da bi se pri uporabi različnih pristopov in aktivnosti izognili nepotrebnemu podvajanju in izgubljanju časa, skušajo upravljanje kakovosti znotraj organizacije povezati v celoto, kar pa zahteva ustrezno organizacijo in vključenost vseh zaposlenih znotraj UE.

Na podlagi analize obeh obravnavanih meril modela CAF, ter rezultatov izvedenih anket o zadovoljstvu uporabnikov in strank lahko posledično sklepamo, da se je na podlagi vseh ustreznih aktivnosti v opazovanem obdobju, postopoma izboljšala tudi sama kakovost UE, saj rezultati v povprečju skozi leta primerjav niso nazadovali, pač pa so se izboljševali ali stagnirali. Na teh ugotovitvah lahko potrdimo tudi drugo hipotezo.

9.1 PREDLOGI IZBOLJŠAV

Iz ugotovljenega lahko vidimo, da ima UE Nova Gorica korektno zasnovan sistem vodenja ukrepov, ki se oblikujejo na podlagi vseh podanih priložnosti tako v okviru poročil ocenjevalne skupine po Skupnem ocenjevalnem okvirju CAF kot poročil delovnih timov, ki obravnavajo določena področja. UE kasneje oblikovan akcijski načrt ukrepov redno spremlja, analizira, preverja in na podlagi tega rešuje ukrepe. V akcijskem načrtu je za

vsak ukrep ustrezno določena odgovorna oseba, način spremljanja izvajanja, kazalniki in morebitni dokumenti, na podlagi katerih je bil ukrep sprejet, jasno je podan rok izvedbe in trenutni status ukrepa. Po realizaciji se ukrep ustrezno črta in umakne v arhiv. V okviru tega bi podala morebiten predlog za izboljšave, in sicer v tem, da se v analiziranje akcijskega načrta aktivno vključi čim več udeležencev, ki so predhodno sodelovali pri ocenjevanju in so z njim konkretno seznanjeni, da bo na ta način zagotovljeno še uspešnejše in hitrejše odpravljanje pomanjkljivosti in bodo s tem odprte priložnosti za nadaljnje izboljšave.

Za doseganje izboljšav je zelo pomembna primerljivost tako znotraj organizacije glede na predhodne rezultate posameznih obdobj kot z drugimi enakimi organizacijami, ki imajo vzpostavljeno enako kulturo kakovosti znotraj organizacije. V okviru navedenih dveh modelov, ki se uporabljata znotraj UE, ni možna primerjava z ostalimi upravnimi enotami, ker je časovna vrsta prekratka. Primerjava v okviru modela CAF ni možna, ker je model premalo uveljavljen in poznan, da bi omogočil verodostojne ocene. V okviru teh spoznanj predlagam, da UE še naprej tako dosledno uporablja oba modela redno glede na določeno obdobje. Na podlagi tega bo pridobila daljšo časovno vrsto meritev in doslednejšo možnost primerjave s preteklimi obdobji. Vsak nov model oziroma sistem za zagotavljanje kakovosti potrebuje čas, da se uspešno ukorenini v organizacijo. Običajno sta za to potrebni minimalno dve leti. Nadaljnje meritve so nedokončan krog, ki dolgoročno zagotavlja vidno izboljšanje kakovosti.

Ker samoocenjevanje znotraj UE poteka interno v okviru uslužbencev, ki so vključeni v skupino ocenjevalcev, ni podanih zunanjih ocen ocenjevalcev o delu skupine in presoji o njihovi ustreznosti in pravilnosti. V okviru ISO standarda potekajo tudi zunanja ocenjevanja, ki podajo eksterne poglede na delo UE, kar izboljšuje njihovo učinkovitost. Predlagam, da bi morali v samoocenjevanje UE vključiti tudi zunanje ocenjevalce, ki bi presodili njihovo delo tudi z drugega stališča, na podlagi česar bi bile na UE Nova Gorica podane dodatne priložnosti za izboljšave.

Ker so posamezniki v organizaciji ključnega pomena za njen uspeh in učinkovitost, je pomembno, da se vsi v organizaciji zavedajo pomena kakovosti svojih storitev in so celovito seznanjeni z aktivnostmi, ki znotraj organizacije potekajo z namenom izboljševanja kakovosti. V okviru tega predlagam, da se zaposlene še dodatno obvešča o vseh dejavnosti na področju kakovosti in se jih o tem izobražuje ter poskuša čim bolj vključiti v proces.

10 ZAKLJUČEK

Dejavnik kakovost postaja ključen cilj sodobnih organizacij tako v zasebnem kot javnem sektorju. Pri svojem delovanju se vse organizacije srečujejo z zahtevo po rednem merjenju in spremljanju učinkovitosti za izboljšanje kakovosti svojih storitev, od njih se vse bolj pričakuje usmerjenost k uporabnikom ter upoštevanje njihovih potreb in pričakovanj. V današnjem času, ko ponudbe vidno presegajo povpraševanje na trgu, velja prepričanje, da je zadovoljen uporabnik ključ do učinkovite in uspešne organizacije. To prepričanje je treba prenesti tudi v delovanje organov državne uprave in širše celotnega javnega sektorja.

Organizacije državne uprave morajo vzpostaviti ustrezen sistem kakovosti, ki jim omogoča proces stalnim izboljšav na poti doseganja kakovosti. V javnem sektorju se pogosto opazi zgledovanje po zasebnem sektorju in njuno medsebojno sodelovanje v obliki javno-zasebnega partnerstva. Teorija celovitega obvladovanja kakovosti mora postati način razmišljanja, delovanja, vedenja vseh zaposlenih in kultura vodenja organizacij ob hkratni poslovni odličnosti. Da bi organizacije državne uprave ustrezno izpolnile pogoje in vizije glede kakovosti, morajo izbrati ustrezne modele, orodja in pristope, ki omogočajo celovito kontrolo vseh področij v organizaciji in kasnejše izboljšave. Pomembno je, da organizacije vpeljejo učinkovit sistem kakovosti, ki temelji na stalnem izboljševanju kakovosti procesov in posledično storitev. V državni upravi RS se je uvajanje izboljšav in kakovosti začelo z vpeljavo ISO 9000 standardov, večina organizacij je nadaljevala z uporabo modela odličnosti EFQM, predvsem pa modela CAF, ki je učinkovito orodje za izboljšave, predvsem zaradi njegove prilagojenosti javnemu sektorju, njegove enostavnosti za uporabo in brezplačnosti uporabe.

Študija primera je pokazala, da sta obravnavana modela, tako Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF kot tudi ISO standard 9001:2008, pomembna vodnika organizaciji za stalno preverjanje vseh področij delovanja, ugotavljanja pomanjkljivosti in odstopanj ter zagotavljanja izboljšav v prihodnosti. UE Nova Gorica redno in dosledno izvaja samoocenjevanje po modelu CAF in tako učinkovito ugotavlja priložnosti za izboljšave po vseh merilih in podmerilih modela ter na podlagi ugotovitev ustrezno oblikuje ukrepe, ki se evidentirajo in vodijo v akcijskem načrtu ter se aktivno izvajajo in kasneje odpravljajo. Ustrezno zasnovan sistem vodenja kakovosti znotraj UE omogoča obvladovanje vseh aktivnosti, na podlagi tega se izdelata načrt ukrepov, ki se kasneje v akcijskem načrtu odpravljajo.

Redna in dosledna uporaba modelov znotraj organizacije se dolgoročno obrestuje in pomaga organizaciji, da izpostavi vsa kritična področja, sprejme ukrepe za njihovo odpravo in jih na podlagi različnih aktivnosti in stalnega spremljanja tudi realizira. Na podlagi meritev in sprejetih ukrepov se postopoma izboljšujejo področja meritev in presoji, z rednim izvajanjem vseh aktivnosti pa se posledično izboljšujeta celotno delovanje in

kakovost UE. Na podlagi ugotovitev sem potrdila obe zastavljeni hipotezi ter podala morebitne predloge za izboljšave, ki sem ji predvidela tekom izdelave dela.

Izvajanje samoocenjevanj in ustrezen sistem vodenja kakovosti morata postati nedokončan krog delovanja znotraj UE Nova Gorica, da se tako delujoč sistem uspešno ukorenini in postane reden proces. Le dolgoročno, s sodelovanjem vseh zaposlenih in z veliko vloženega truda ter dela lahko organizaciji uspe, da ustrezno izboljša kakovost svojih storitev in se tako približa cilju poslovne odličnosti.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Andoljšek, Žiga, Seljak, Janko (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave*. GV Izobraževanje, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Bohinc, Rado (2001). Smeri razvoja javne uprave. V: Žurga, Gordana (ur.): *Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*. MNZ, Ljubljana, str. 5.
- Kovač, Polona (2003). Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja »Skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)«. V: Žurga, Gordana (ur.): *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2003*. MZNRS, Ljubljana, str. 29.
- Kovač, Polona, Grošelj, Barbara (2007). *Odličnost v slovenski javni upravi*. MJU, Fakulteta za upravo, MVŠZT, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.
- Lah, Silvo (2009). *Kakovost in zanesljivost proizvodnje. Šolski center, Novo mesto*.
- MNZ (2002). *Skupni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF): kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo*. MNZ, Ljubljana.
- MJU (2007). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006*. MJU, Ljubljana.
- MVŠZT, Urad RS za meroslovje, Kern Pipan, Karmen, Krebs, Alenka, Leon, Loredana (2006). *Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – državna nagrada za kakovost.*, MVŠZT, Urad RS za meroslovje Ljubljana.
- Savič, Nenad, Pipan Kern, Karmen, Gunčar, Uroš (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, Ljubljana.
- Štefan, Ivanko (2005). *Teorija organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Virant, Gregor (2009). *Javna uprava*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Vučkovič, Lidija, Brezovnik, Boštjan, Grafenauer, Božo, Korade Purg, Štefka, Kovač, Polonca, Pirc Musar, Nataša, Pirnat, Rajko, Šoltes, Igor, Trpin, Gorazd, Virant, Gregor (2011). *Razvoj slovenske javne uprave 1991–2011*. Uradni list RS, Ljubljana.
- Žurga, Gordana (2009). Kakovost kot vrednota v slovenski javni upravi. V: Žurga, Gordana (ur.): *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2009*. MJU, Ljubljana, str. 5.
- Žurga, Gordana (2006). Kakovost in pravica do dobre uprave. V: Žurga, Gordana (ur.): *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2006*. MJU, Ljubljana, str. 5.
- Žurga, Gordana (2001). *Kakovost državne uprave*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Viri

- (2002). Zakon o državni upravi (ZDU-1) Ur. list RS, št. 56/2003, 83/2003-UPB1, 45/2004-ZdZPKG, 61/2004, 97/2004-UPB2, 123/2004, 24/2005-UPB3, 93/2005,

- 113/2005-UPB4, 89/2007 Odl.US: U-I-303/05-11, 126/2007-ZUP-E, 48/2009, 8/2010-ZUP-G, 8/2012-ZVRS-F, 21/2012, 17/2013 Odl.US: U-I-42/12-15, 21/2013-ZVRS-G.
- Bakan Toplak, Metka, Urbajs, Alojz (2003). *Kakovost po ISO 9001:2000*. Privzeto 2. 3. 2013 iz: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html.
 - EIPA – European Institute of public administration (2013). Privzeto 28. 3. 2013 iz: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.
 - E-standard (2013). *Sistemi vodenja kakovosti*. Privzeto 19. 2. 2013 iz: <http://www.e-standard.si/standardi>.
 - EFQM – European Foundation for quality management (2013). Privzeto 25. 2. 2013 iz: <http://www.efqm.org/en>.
 - ISO ORG - International Organization for Standardization (2013). Privzeto 19. 2. 2013 iz: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.
 - Nemec, Tomislav (2005). *Izboljševanje poslovanja s pomočjo modela poslovne odličnosti*. Privzeto 19. 2. 2013 iz: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Izboljševanje_poslovanja_s_pomočjo_modela_poslovne_odlicnosti.pdf.
 - Pipan Kern, Karmen, Leon, Loredana (2012). *Vpliv vodenja, TQM in modela odličnosti EFQM na učinkovitost poslovanja in kakovost življenja*. Privzeto 5. 3. 2013 iz: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Novice/Slo/Kern_Pipan-Leon_novo.pdf.
 - Pipan Kern, Karmen (2012). *Vpliv TQM in modelov odličnosti na učinkovitost poslovanja v javnem sektorju in širše*. Privzeto 16. 3. 2013 iz: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Prispevek_2012.pdf.
 - Pipan Kern, Karmen (2011). *Voditeljstvo, odgovorno odločanje, ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM*. Privzeto 5. 3. 2013 iz: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/2011-september-DSU-KKP.pdf>.
 - Skubic, Ivan, Pipan Kern, Karmen (2005). *Priznanje RSPO in evropska nagrada za kakovost*. Privzeto 5. 3. 2013 iz: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/PRSP0inEUagradaOtocec05.PDF>.
 - Staes, Patrick, Thijs, Nick, Stoffels, Ann, Geldof, Sven (2011). *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework*. Eupan. Privzeto 19. 2. 2013 iz: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_v5_2,3%20MB.pdf.
 - UE Nova Gorica (2013). *Portal upravnih enot*. Privzeto 16. 3. 2013 iz: http://www.upravneenote.gov.si/nova_gorica.
 - UE Nova Gorica (2007–2012). *Evidenca Upravne enote Nova Gorica o sistemu vodenja kakovosti*. UE Nova Gorica, Nova Gorica.

- UE Nova Gorica (2003–2012). *Evidenca Upravne enote Nova Gorica o sistemu vodenja kakovosti*. UE Nova Gorica, Nova Gorica.
- UE Nova Gorica (2003–2011). *Evidenca Upravne enote Nova Gorica o samoocenjevanju*. UE Nova Gorica, Nova Gorica.