

OCENJEVALNI OKVIR CAF ZA MERJENJE KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI

ALEKSANDAR DONČEV,¹ EVA JEREB²

¹ Republika Slovenija, Ministrstvo za vzgojo in izobraževanje, Ljubljana, Slovenija
aleksandar.doncev@gov.si

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
eva.jereb@um.si

Poglavje se osredotoča na razlago uvedbe skupnega ocenjevalnega okvirja CAF (angl. Common Assessment Framework) za merjenja kakovosti v javni upravi. Opisuje spremembe, ki so se začele dogajati pod vplivom globalizacije in odprtja Slovenije svetu, ter prilagajanje javnih organov in institucij novim načinom merjenja kakovosti. Rezultati merjenja kakovosti so ključni za izboljšanje delovanja in doseganje visokih standardov kakovosti v javni upravi. Predstavljen je pomen uvajanja merjenja kakovosti na podlagi že obstoječega standarda Evropske fundacije za merjenje kakovosti EFQM, saj je ta služil kot podlaga za nastanek ocenjevalnega okvirja CAF. Poleg uvedbe CAF se še naprej vseskozi spodbuja ideja o uvedbi tudi drugih že obstoječih standardov, ki zagotavljajo večji red in večjo preglednost v delovanju javne uprave.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.5)

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
CAF,
ocenjevalni okvir,
standard kakovost,
merjenje kakovosti,
javna uprava



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.5)

ISBN
978-961-286-979-3

THE CAF ASSESSMENT FRAMEWORK FOR QUALITY MEASUREMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

ALEKSANDAR DONČEV,¹ EVA JEREB²

¹ Republic of Slovenia, Ministry of Education, Ljubljana,
Slovenia aaleksandar.doncev@gov.si

² University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
eva.jereb@um.si

Keywords:

CAF,
assessment framework,
quality standard,
quality measurement,
public administration

The chapter focuses on explaining the introduction of the Common Assessment Framework (CAF) for quality measurements in public administration. It describes the changes that began to take place under the influence of globalization and the opening of Slovenia to the world, as well as the adaptation of public bodies and institutions to new ways of measuring quality. Quality measurement results are crucial to improving operations and achieving high-quality standards in public administration. The importance of introducing quality measurement based on the existing standard of the European Foundation for Quality Measurement EFQM is presented, as it served as the basis for creating the CAF evaluation framework. In addition to the introduction of the CAF, the idea of introducing other existing standards that ensure more significant order and greater transparency in the operation of public administration continues to be encouraged.



University of Maribor Press

1 Uvod

Delovanje državne uprave se je začelo spreminjati pod vplivom globalizacije in odprtosti Slovenije do sveta. Hkrati so se pojavila pričakovanja in zahteve uporabnikov, ki imajo zdaj pomemben vpliv na delovanje državne uprave. Zaradi teh sprememb se je pojavila potreba po uvedbi merjenja kakovosti v državni upravi Republike Slovenije. Pri tem je treba poudariti pomen in vlogo skupnega ocenjevalnega okvira (CAF) v javni upravi, zlasti pomen njegovega izvajanja na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije (MVZI).

CAF je model, ki ga organizacije javnega sektorja uporabljajo za izboljšanje upravljanja kakovosti. Služi kot orodje za samoocenjevanje, ki pomaga organizacijam doseči odličnost. Različica CAF 2020 je bila razvita v sodelovanju z državami članicami Evropske mreže javne uprave (EUPAN) in Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA), ki zagotavljata promocijo, izvajanje in redne revizije modela na evropski in nacionalni ravni (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Model CAF je prvi instrument, namenjen upravljanju kakovosti v javnem sektorju, in je enostavno dostopen ter uporaben za vse javne organizacije. Posodobitve v CAF 2020 se osredotočajo na digitalizacijo, prilagodljivost, trajnost in raznolikost, kar je rezultat sodelovanja med nacionalnimi CAF koordinatorji ter podpore različnih držav članic EU. Uporaba modela CAF omogoča izmenjavo znanja in izkušenj med organizacijami ter spodbuja nenehno izboljševanje, kar prispeva k višji kakovosti življenja ljudi. Model CAF je že integriralo veliko število uporabnikov. Uporabnikom je omogočeno združevanje v aktivno skupnost, ki se redno srečuje na evropskih dogodkih, namenjenim deljenju dobrih praks in izkušenj z uporabo modela CAF. Vse dobre prakse za izvajanje CAF 2020 v slovenski javni upravi so zbrane in združene v slovenski različici priročnika za uporabo modela CAF 2020, ki ga je razvila Evropska mreža javnih uprav. Priročnik predstavlja peto različico ocenjevalnega okvira za javne uprave v Evropi, ki temelji na prejšnjih različicah in se osredotoča na izboljšanje kakovosti javnih storitev (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

V zadnjih letih se je CAF izkazal kot izjemno uporabno orodje za ocenjevanje in izboljševanje uspešnosti organizacij v javni upravi. Državna uprava je že prepoznala pomen uvajanja kakovosti in je na svojo pobudo že uvedla standarde, prilagojene delovanju organov državne uprave. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in

inovacije (MVZI) je od leta 2020 začelo intenzivneje spodbujati ocenjevanje kakovosti z uvedbo modela CAF, ki je primerna rešitev za ta sektor in je enostavna za uporabo. Kljub temu še naprej podpirajo uvajanje obstoječih ISO standardov, ki zagotavljajo večji red in preglednost pri delovanju organov državne uprave. Zaradi kompleksnosti in pomena uporabe CAF na MVZI so bili cilji in smernice določeni v skladu s postopki metode vrednotenja CAF. Raziskovalna vprašanja in cilji določajo smernice za nadaljnjo analizo, osredotočeno na izboljšanje kakovosti delovanja javnega sektorja (CAF, 2020).

2 Skupni okvir ocenjevanja na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije

Za določitev ključnih teoretičnih konceptov v javni upravi je MVZI preučil vlogo in pomen vodenja kakovosti z uporabo skupnega evalvacijskega okvira CAF (MIZŠ, 2020).

Z željo po globljem razumevanju vloge evalvacijskega okvira je ministrstvo opredelilo ključne izzive in priložnosti ter oblikovalo smernice za izboljšanje uspešnosti organizacije, ki so bistvenega pomena za celovito razumevanje uporabe skupnega evalvacijskega okvira v javni upravi (CAF, 2020).

Poudariti je treba, da odzivanje na te izzive zagotavlja teoretično podlago za analizo in interpretacijo empiričnih rezultatov, kar omogoča posodobitev postopkov vodenja in višjo kakovost organizacijskega delovanja v javni upravi (Žurga, 2013).

Metodologija uvajanja CAF na MVZI sledi sistematičnemu pristopu k izvajanju posameznih korakov v procesu ugotavljanja pomanjkljivosti in izzivov. S samoevalvacijo v procesu je ministrstvo pridobilo tako kvalitativno kot kvantitativno razumevanje organizacije. Ključni kazalniki izvajanja CAF so prepoznani in analizirani po samoevalvaciji notranje delovne skupine in povratnih informacijah zunanje evalvacijske skupine, ki se imenuje CAF EPI (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Ministrstvo je leta 2021 opravilo zunanjo evalvacijo. Na podlagi izboljšav, ki jih je predlagala ocenjevalna skupina, bo ministrstvo v prihodnje izvedlo novo samoevalvacijo. Kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod ter izmenjava mnenj in dobrih praks prispevajo k celovitemu vpogledu v izvajanje CAF na MVZI

in posledično k ukrepom za izboljšanje stanja organizacije. Sintetizirani rezultati omogočajo zaključke, ki odgovarjajo na raziskovalna vprašanja in se osredotočajo na vpliv CAF na uspešnost javnega sektorja (model CAF).

Za delovanje ministrstva v javni upravi so ključni elementi, ki oblikujejo organizacijski kontekst MVZI, predvsem posebnosti delovanja v javni upravi, ki vplivajo na potrebo po uporabi orodij, kot je model CAF, za doseganje višje stopnje učinkovitosti in kakovosti (MIZŠ, 2020).

Prvi koraki pri uvajanju modela CAF na MVZI, ki so se začeli leta 2020, so bili ključni za začetek procesa ocenjevanja in izboljševanja uspešnosti organizacije. Analize izvajanja akcijskih načrtov, ki izhajajo iz okvirne samoocene CAF, predstavljajo podlago za oblikovanje konkretnih ukrepov za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti in izboljšanje posameznih procesov delovanja organizacije v javni upravi (MIZŠ, 2020).

V tem procesu izmenjava mnenj in dobrih praks ne predstavlja le sodelovanja in izmenjave informacij med organizacijskimi enotami, temveč tudi vpogled v notranje mehanizme samoevalvacije delovne skupine za CAF. To predstavlja pomemben del izvajanja modela CAF, saj dopolnjuje izvajanje z dodatnimi perspektivami in praksami, ki bogatijo razumevanje izvajanja modela CAF v organizacijskem okolju javnega sektorja (Hauptman, 2020).

3 Usmerjanje in upravljanje organizacije z razvojem njenega poslanstva, vizije in vrednot

Organizacija mora jasno opredeliti svojo smer in razviti poslanstvo, vizijo in vrednote, ki vključujejo ustrezne deležnike in zaposlene. Strategije in dejavnosti organizacije morajo temeljiti na načelih in vrednotah evropskega javnega sektorja, kot so integriteta, preglednost, inovativnost, družbena odgovornost, vključenost, trajnost, raznolikost in enakost spolov. Poslanstvo, vizija in vrednote morajo biti skladne z lokalnimi, nacionalnimi, mednarodnimi in nadnacionalnimi strategijami, ob upoštevanju procesa digitalizacije, reform javnega sektorja in standardnih evropskih programov, kot so cilji trajnostnega razvoja Evropske unije (Model CAF).

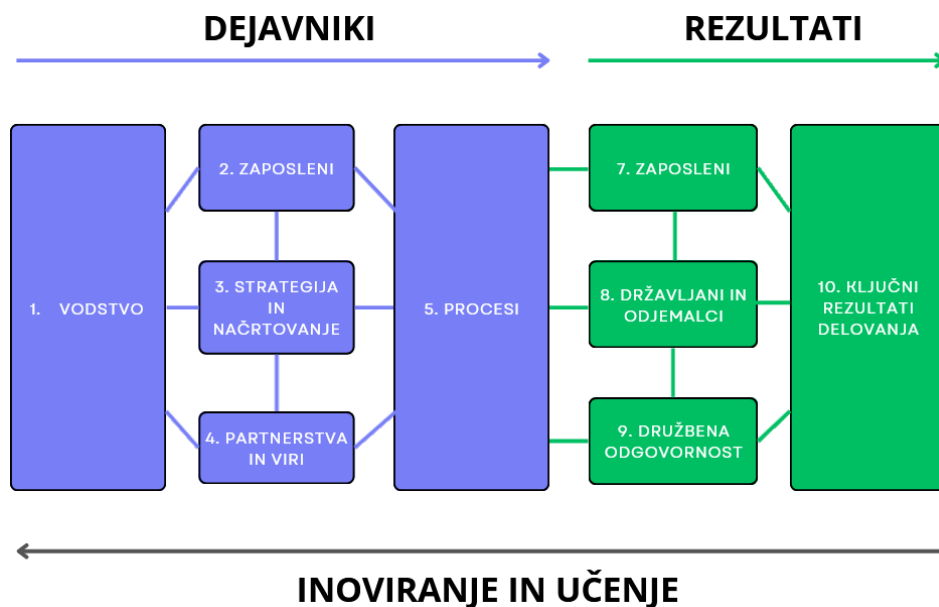
Pomembno je zagotavljanje širših informacij in dialoga o poslanstvu, viziji, vrednotah ter strateških in izvedbenih ciljih za vse zaposlene in druge deležnike. Organizacija mora redno pregledovati svoje poslanstvo, vizijo, vrednote in strategije za prilagajanje spremembam zunanjega okolja, kot so digitalizacija, podnebne spremembe, reforme javnega sektorja, demografski razvoj, vpliv pametnih tehnologij in družbenih medijev, varstvo podatkov ter politične in gospodarske spremembe. Poleg tega se mora organizacija pripraviti na izzive in spremembe, ki jih prinaša digitalna transformacija, na primer z razvojem strategije digitalizacije, usposabljanjem, smernicami za varstvo podatkov in imenovanjem pooblaščenih osebe za varstvo podatkov (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Organizacija mora opredeliti ustrezne upravljske strukture, procese, funkcije, odgovornosti in pooblastila, da zagotovi agilnost. Upravljanje in delovanje organizacije mora biti usklajeno s pričakovanji deležnikov in različnimi potrebami strank. Bistvenega pomena je tudi učinkovito upravljanje s pomočjo podatkov iz notranje kontrole in obvladovanje tveganj. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti in vpliva organizacije zahteva določitev ciljev in uporabo uravnoveženga nabora rezultatov in učinkov, pri čemer je treba dati prednost različnim potrebam strank in državljanov (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Organizacija mora spodbujati kulturo vodenja, ki temelji na inovacijah, medsebojnem zaupanju in odprtosti. Vodje bi morali delovati kot zgled, kar pomeni, da njihovo vedenje odraža cilje in vrednote organizacije, kot so integriteta, spoštovanje, sodelovanje, odgovornost in agilnost. Kultura medsebojnega zaupanja med vodji in zaposlenimi se gradi z aktivnim delovanjem proti diskriminaciji, spodbujanjem enakih možnosti in upoštevanjem potreb zaposlenih. Prav tako je bistvenega pomena redno obveščanje in posvetovanje z zaposlenimi o ključnih vprašanjih organizacije. Zaposlene je treba opolnomočiti in podpreti s pravočasnimi povratnimi informacijami, ki pomagajo izboljšati njihovo uspešnost. Poleg tega mora organizacija spodbujati kulturo učenja, v kateri zaposleni razvijajo kompetence in se prilagajajo novim zahtevam, vključno s pripravljenostjo na nepričakovane izzive in hitro učenje (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Ta sistematičen pristop k opredelitvi osnovnih pojmov vodenja in vodenja organizacije omogoča jasno razumevanje posameznih elementov, povezanih z uporabo modela CAF v javni upravi. S tem je bil postavljen temelj, ki bo služil kot osnova za opredelitev ključnih dejavnikov, ki vplivajo na izid analize modela CAF.

Standardni okvir vrednotenja predstavlja strukturo za samoevalvacijo organizacij javne uprave, s poudarkom na izboljšanju kakovosti in učinkovitosti poslovanja. Sistematično opredeljuje ključne elemente ocenjevalnega okvira, vključno s postopki samoocenjevanja, akcijskimi načrti in zunanjim ocenjevanjem (CAF, 2020).



Slika 2: Postopek izvajanja okvirne ocene CAF (Model CAF, 2020)

Slika 2 opisuje postopek ocenjevanja okvira s CAF. Navedeni so posamezni dejavniki, ki vplivajo na objektivno oceno učinkovitosti in ustreznosti uporabe ocenjevalnega okvira CAF na MVZI. Cilj procesa je pridobiti dodatno perspektivo pri vrednotenju rezultatov samoocenjevanja in identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost organizacije.

Model samoocenjevanja OSRH se osredotoča na celotno delovanje MVZI in posledično vpliva na proces oblikovanja ocenjevalnega okvira ter oblikovanje in usmerjanje organizacijskih procesov, ki prispevajo k uresničevanju ciljev in poslanstva ministrstva. Pri natančnem izvajanju samoocenjevanja CAF na MVZI so ocenjevalni postopki zajemali tako kvalitativne kot kvantitativne vidike. Ta pristop omogoča celovito razumevanje učinkovitosti in kakovosti delovanja MVZI v določenem obdobju (CAF, 2020).

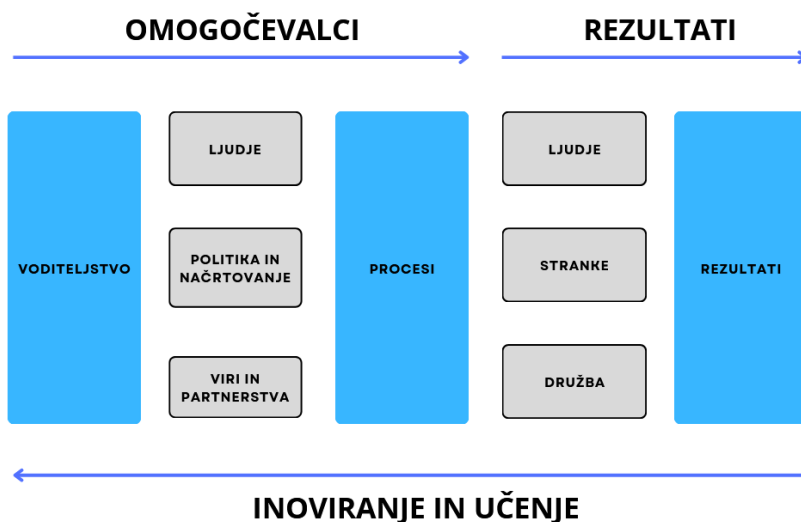
4 Skupni ocenjevalni okvir CAF in Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM

Pri uvajanju novega načina merjenja kakovosti je bilo potrebno razumeti dosednji sistem Evropskega sklada za upravljanje kakovosti (EFQM) in povezavo med CAF in EFQM. Slednje je ključna podpora pri izvajanju CAF v organizacijah javne uprave. Evropski okvir zagotavlja smernice, standarde in najboljše prakse za pomoč organizacijam pri učinkoviti uporabi CAF in krepitvi upravljanja kakovosti (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Model odličnosti EFQM

Ena od možnosti za uvedbo vrednotenja kakovosti v organizacijah je model odličnosti EFQM, ki je praktično orodje za ocenjevanje položaja organizacije na poti do odličnosti. Ta model omogoča identifikacijo priložnosti za izboljšave, spodbuja namensko razmišljanje in zagotavlja osnovno strukturo za vodenje organizacije (Model EFQM, 2019).

Model analizira pomen in funkcionalnost evalvacijskega okvira ter poudarja vlogo Evropske fundacije za upravljanje kakovosti kot ključnega podpornega elementa pri izvajanju CAF (CAF, 2013).



Slika 3: Devet ključnih področij modela upravljanja kakovosti z EFQM (Mooncamp, 2024).

Slika 3 opredeljuje devet ključnih področij ali rezultatov, ki tvorijo osnovo modela odličnosti EFQM. Kot splošni in neobvezni okvir za ocenjevanje kakovosti področja zajemajo analizo kakovosti v vsaki organizaciji. Da bi dosegli uspeh, mora vsaka organizacija, ne glede na sektor, velikost, strukturo ali stopnjo zrelosti, vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja ali celovit poslovni model, ki vključuje omogočitve v prvi fazi in rezultate v drugi (Model EFQM, 2019).

Model EFQM analizira pomen in funkcionalnost ocenjevalnega okvira in poudarja vlogo Evropske fundacije za upravljanje kakovosti kot ključnega podpornega elementa pri izvajanju CAF (CAF, 2013).

Najboljša kombinacija za ocenjevanje kakovosti v javni upravi bi bila dopolnilna uporaba standarda EFQM in modela CAF. S pomočjo modela CAF organizacija določi prednostna področja za izboljšave, s standardom ISO pa lahko izvede konkretne izboljšave. Oba modela se dobro dopolnjujeta, saj eden določa, kaj je treba izboljšati, drugi pa ponuja konkretno metodo izvajanja. Kljub temu so omenjeni modeli le nekateri od drugih obstoječih sistemov ocenjevanja kakovosti.

5 Začetno načrtovanje samoocenjevanja po modelu CAF

Po odločitvi za izvedbo samoocenjevanja se začne proces načrtovanja, kjer je eden prvih korakov opredelitev obsega in načina samoocenjevanja. Pomembno je ugotoviti, ali bo samoocenjevanje zajemalo celotno organizacijo ali se osredotočilo na posamezne enote ali oddelke. Pri samoocenjevanju posameznih delov je treba zagotoviti njihovo zadostno neodvisnost, da se lahko štejejo za ločene organizacije s precejšnjo odgovornostjo, zlasti z vidika človeških virov in gospodarskega upravljanja (Model CAF, 2013).

Pomembno je, da skupina za samoocenjevanje vključuje širok spekter zaposlenih iz različnih oddelkov, funkcij in izkušenj, kar omogoča oblikovanje skupine, ki lahko najbolj natančno odraža celotno organizacijo. Običajno so te skupine sestavljene iz pet do dvajset članov, vendar je optimalna velikost skupine približno deset, da se zagotovi učinkovito in neformalno delovanje. V večjih organizacijah bo morda treba oblikovati več skupin za samoocenjevanje s skrbnim načrtovanjem njihovega usklajevanja.

Pomembno je, da so člani ekipe izbrani na podlagi njihovega poznavanja organizacije in osebnih veščin, kot so analitične in komunikacijske veščine, ne le na podlagi strokovnega znanja. Sodelovanje v skupini je lahko prostovoljno, vendar sta vodja projekta in vodstvo odgovorna za izbiro ustrezne skupine. Vodja projekta lahko vodi tudi sestanke, vendar mora biti skrbno izbran, da se izognemo navzkrižju interesov in pridobimo zaupanje vseh članov ekipe. Učinkovita administrativna podpora, ustrezni prostori, oprema, informacije in telekomunikacijska podpora so ključnega pomena za uspešno delovanje skupine.

Vprašanje vključitve višjega vodstva v skupino za samoocenjevanje je odvisno od kulture organizacije. Vodstvo lahko prispeva dodatne informacije in poveča odgovornost za izvajanje predlaganih ukrepov. Če pa organizacijska kultura ne podpira takšne vodstvene vloge, lahko prisotnost višjih članov ogrozi kakovost samoocenjevanja.

Izmenjava in zbiranje mnenj v fazi načrtovanja med organizacijskimi enotami ministrstva prispeva k boljšemu razumevanju specifičnih potreb, izzivov in priložnosti posameznega sektorja, tako znotraj MVZI kot tudi pri delovanju v javni upravi. To lahko privede do bolj usklajenih pristopov pri izvajanju modela CAF in izboljšanju splošne učinkovitosti organizacije (Ferk, 2017).

Vodstvo ministrstva mora izbrati tudi ocenjevalno lestvico, ki se bo uporabila v procesu, ob upoštevanju časa ter ravni izkušenj in zrelosti organizacije. Na vsaki stopnji je treba upoštevati lestvico dejavnikov, ki so osnova za dodeljevanje točk.

Tabela 1: Merila faktorjev okvirnega ocenjevanja s CAF
(Priročnik za uporabo modela CAF 2020).

Faza	Lestvica jeavnikov - enostavno točkovanje	Točkovanje
	Na tem področju nismo dejavni. Ni dokazov oziroma vir ni zanesljiv.	0 – 10
NAČRTUJ	Dejavnost načrtujemo.	11 – 30
IZVEDI	Dejavnost izvajamo.	31 – 50
PREVERI	Pregledujemo, ali delamo prave stvari na prav način.	51 – 70
UKREPAJ	Na podlagi preverjanj/pregledov prilagajamo, če je to potrebno.	71 – 90
PDCA	Vse kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih, Smo v krogu nenehnih izboljšav.	91 – 100

Tabela 1 predstavlja primer točkvalnih faktorjev na lestvici, kjer se posamezne točke na lestvici dodelijo po izbiri ustrezne faze, ki jo je projekt dosegel. Lestvica omogoča natančnejšo oceno dosežene stopnje napredka ali razširjenosti posameznega pristopa v tej fazi. To pomeni, da je s pomočjo lestvice dejavnikov v vsaki fazi mogoče natančneje opredeliti, kako uspešno je bil določen pristop izveden ali kako razširjen je bil. Vrednosti blizu 100 kažejo na povišano stopnjo razširjenosti ali učinkovitosti, medtem ko nižje vrednosti kažejo na potrebo po dodatnem delu ali izboljšavah v določeni fazi (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Navodila so namenjena vrednotenju dosežkov v določenem projektu ali procesu z uporabo sumativnega točkovanja. Postopek sprva vključuje izbiro faze. Točkovanje je zasnovano tako, da se faze med seboj dopolnjujejo, kar pomeni, da je potrebno uspešno zaključiti eno fazo, preden se preide na naslednjo (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Tabela 2: Preprosto točkovanje rezultatov okvirnega ocenjevanja s CAF (Priročnik za uporabo modela CAF 2020).

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

Točkovanje rezultatov v tabeli 2 je razdeljeno na šest ravni, kjer vsaka raven omogoča podrobno oceno napredka pri doseganju določenih ciljev. Pri dodeljevanju točk je pomembno upoštevati splošni trend in izpolnjevanje specifičnih ciljev na vsaki ravni. Vsaka raven na lestvici predstavlja določeno stopnjo uspeha ali razširjenosti prakse, od začetnih poskusov do popolne integracije in nenehnega izboljševanja. Na spodnjem koncu lestvice točke kažejo potrebo po nadaljnjem

razvoju ali prilagajanju, višje točke pa odražajo naprednejše in bolj sofisticirane ravni izvajanja. Šeststopenjski sistem omogoča, da natančneje ocenimo, kje smo v procesu in kako blizu smo doseganju svojih ciljev, hkrati pa omogoča bolj diferencirano razumevanje napredka skozi čas (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Poleg tega je nujno imenovati vodjo projekta, ki je odgovoren za podrobno načrtovanje in izvajanje samoocenjevanja. Vodja projekta mora biti seznanjen z organizacijo in modelom CAF ter vedeti, kako upravljati takšne procese, saj bo njegovo delo ključnega pomena za uspeh samoocenjevanja. Nekatere druge organizacije imajo lahko težave z razumevanjem terminologije in primerov, ki jih uporablja model CAF. V takih primerih je priporočljivo prilagoditi model specifičnemu modelu organizacije ali zagotoviti ustrezno usposabljanje za preprečevanje ovir v procesu samoocenjevanja (Model CAF, 2013).

6 Zunanji ocenjevalci CAF EPI in cilji samoocenjevanja

Organizacije v javni upravi, ki so izvedle samoocenjevanje po modelu CAF, lahko zaprosijo za priznanje kot uspešen uporabnik CAF šest do dvanajst mesecev po zaključku samoocenjevanja. Nacionalne organizacije, odgovorne za ta proces, lahko v dogovoru z Evropskim inštitutom za javno upravo (EIPA) prilagodijo čas izvajanja ocenjevanja (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Predstavitev izkušenj samoocenjevanja zunanje delovne skupine organizacij v javni upravi dodatno osvetljuje dinamiko in učinkovitost izvajanja ocenjevalnega okvira v organizacijskem kontekstu. Delovna skupina zunanjega ocenjevalca CAF EPI, ki izvaja samoevalvacijo, je ključni dejavnik v procesu, ki prispeva k notranjemu razmisleku in krepitvi strokovnega znanja v organizaciji. Ta pristop vzpostavlja kulturo nenehnega izboljševanja, ki je bistvenega pomena za doseganje zahtevnih standardov kakovosti in učinkovitosti v javni upravi (KDZ – Center za raziskovanje javne uprave CAF, 2020).

Cilji procesa zunanjega evalviranja CAF EPI so usmerjeni v spodbujanje kakovostne uporabe modela CAF, uvajanje vrednot celovitega vodenja kakovosti (TQM) in ohranjanje navdušenja za nenehno izboljševanje v organizaciji. V skladu z modelom TQM je proces razdeljen na tri glavne stebre: samoocenjevanje, nenehno izboljševanje in doseganje organizacijske zrelosti. Zunanji ocenjevalci v procesu CAF EPI analizirajo dokumente, vodijo razgovore z organizacijami in obiščejo

organizacije na terenu, da zagotovijo kakovostne povratne informacije in predlagajo nagrado Uspešen uporabnik CAF. Za zagotovitev enotnosti po vsej EU so bile v okviru mreže nacionalnih koordinatorjev CAF pripravljene smernice za izvajanje tega postopka. Na voljo so na spletišču EIPA (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

7 Rezultati notranje in zunanje evalvacije

Pri ocenjevanju učinkovitosti organizacije je ključnega pomena preučiti, kako dobro organizacija upravlja svoje vire, vključno z zaposlenimi, znanjem, objekti in opremo. Uspešnost je mogoče meriti z rezultati, doseženimi z izboljšavami procesov in inovacijami, kar kaže na sposobnost organizacije za nenehno prilagajanje in izboljševanje. Poleg tega so pomembni rezultati primerjalne analize, ki omogočajo primerjavo z drugimi organizacijami in določanje položaja v širšem kontekstu. Sodelovanje v skupnih dejavnostih in partnerstvih vpliva tudi na splošno učinkovitost, kar odraža sposobnost organizacije, da vzpostavi in vzdržuje produktivne odnose. Ključno vlogo ima tudi vpliv digitalizacije na operativno delovanje organizacije, saj sodobne tehnologije prinašajo nove priložnosti in izzive (Model CAF, 2013).

Notranji inšpekcijski pregledi in revizije služijo kot mehanizmi za skladnost in zagotavljanje kakovosti, udeležba na tekmovanjih, nagrade za kakovost in certificiranje sistema kakovosti pa so pokazatelji organizacijske zavezanosti k odličnosti. Finančna uspešnost organizacije se meri z izpolnjevanjem proračunov in doseganjem finančnih ciljev, pri čemer je stroškovna učinkovitost bistvenega pomena za zagotavljanje najboljših rezultatov z minimalnimi stroški (Priročnik za uporabo modela CAF 2020, 2020).

Vrednotenje uspešnosti organizacije se osredotoča na različne vidike delovanja, vključno z neposrednimi rezultati, ki se odražajo v količini in kakovosti ponujenih storitev in izdelkov. Pomembno je preučiti, kako ti rezultati vplivajo na ciljno skupino, saj lahko to kaže na učinkovitost storitev in izdelkov v praksi. Sposobnost organizacije, da izpolnjuje pogodbe in sporazume z različnimi organi, je ključnega pomena za ohranjanje zaupanja in stabilnega poslovanja (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Rezultati zunanjih inšpekcijskih pregledov in revizij omogočajo vpogled v skladnost in uspešnost organizacije z zunanjimi standardi. Nasprotno pa primerjalna analiza omogoča oceno, kako se organizacija ujema z drugimi glede svojih neposrednih rezultatov in vplivov. Poleg tega je pomembno oceniti, kako uspešno organizacija izvaja reforme v javnem sektorju, saj lahko te reforme pomembno vplivajo na njeno delovanje in sposobnost prilagajanja novim izzivom (KDZ – Center za raziskovanje javne uprave CAF, 2020).

8 Zaključek

Skupni ocenjevalni okvir CAF je ključno orodje za doseganje visokih standardov kakovosti in ohranjanje splošne kulture nenehnega izboljševanja v javni upravi. Eden od bistvenih učinkov uvedbe CAF na MVZI je prinesel oprijemljive koristi v večji preglednosti, učinkovitosti in ustreznosti delovanja organizacije (CAF, 2020).

Organizacija mora redno spremljati in analizirati zunanje okolje, vključno s pravnimi, političnimi in demografskimi spremembami ter digitalizacijo, pri tem pa ne zanemarjati globalnih dejavnikov, kot so podnebne spremembe, saj so te informacije ključnega pomena za oblikovanje strategij in načrtov. Pomembno je tudi prepoznavanje vseh ključnih deležnikov ter analiza njihovih trenutnih in prihodnjih potreb, pričakovanj in zadovoljstva. Poleg tega je treba analizirati reforme javnega sektorja na nacionalni in evropski ravni, da bi opredelili in pregledali uspešne strategije. Nazadnje je potrebna analiza uspešnosti in zmogljivosti organizacije, pri čemer se je treba osredotočiti na notranje prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje ali tveganja.

Rezultati samoevalvacije in zunanje evalvacije kažejo pozitiven vpliv evalvacijskega okvira na celotno delovanje ministrstva. Nadalje so opredeljeni prihodnji raziskovalni izzivi, ki postavljajo temelje za nadaljnje raziskave in razvoj na področju vodenja kakovosti v javni upravi s pomočjo CAF. To vključuje nadaljnje raziskave na področju optimizacije procesov, vključevanja novih smernic in prilagajanja CAF specifičnim potrebam organizacij v javni upravi. Poudarjen je tudi pomen konkretnih ukrepov za izboljšanje, ki izhaja iz rezultatov samoocenjevanja. Akcijski načrt, ki je nastal na podlagi ugotovitev, predstavlja konkretne korake za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti in krepitev dobrih praks v delovanju organizacije (CAF, 2020).

Ključni elementi ocenjevalnega okvira CAF:

1. Samoocenjevanje: CAF poudarja pomen samoocenjevanja za ocenjevanje uspešnosti organizacije glede na vnaprej določena merila. Ta proces pomaga prepoznati prednosti in področja za izboljšave, kar spodbuja kulturo nenehnega izboljševanja.
2. Akcijski načrti: po samooceni organizacije razvijejo akcijske načrte za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti. Ti načrti so ključnega pomena za pretvorbo ugotovitev ocene v konkretne ukrepe za izboljšanje.
3. Zunanja evalvacija: zunanji pregled zagotavlja objektivno oceno uspešnosti organizacije in učinkovitosti njenega izvajanja CAF. Ta korak je bistvenega pomena za zagotovitev odgovornosti in potrditev notranjih samoocen.
4. Povratne informacije in dobre prakse: izmenjava povratnih informacij in najboljših praks med različnimi organizacijskimi enotami izboljšuje splošno razumevanje in izvajanje CAF. Spodbuja sodelovalni pristop k izboljšanju kakovosti in pomaga uskladiti prizadevanja znotraj organizacije (CAF, 2020).

Pričakovani rezultati samoocenjevanja vključujejo identifikacijo ključnih izzivov in priložnosti pri izvajanju skupnega ocenjevalnega okvira CAF na MVZI. Boljše razumevanje vloge CAF pomaga oblikovati smernice za izboljšanje delovanja ministrstva. Na podlagi rezultatov so predvideni pozitivni učinki za večjo preglednost, učinkovitost in uspešnost organizacije ter konkretni ukrepi za izboljšanje in odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti. Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz izvajanja skupnega evalvacijskega okvira CAF na Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije, so izboljšanje kakovosti javne uprave, zlasti na ravni ministrstva (Model CAF, 2013).

Rezultati vrednotenja poudarjajo pomen in vlogo CAF kot bistvenega orodja za doseganje visokih standardov kakovosti v javni upravi. Z uvedbo CAF iščemo odgovore na nove izzive, ki predstavljajo podlago za nadaljnje izboljšave na področju vodenja kakovosti v javni upravi. (Urbančič, 2022).

Organizacija mora zagotoviti učinkovito notranjo in zunanjo komunikacijo ter uporabljati nove oblike komunikacije, vključno z družbenimi mediji. Ključnega pomena je tudi razvoj vodstva, ki preprečuje korupcijo in neetično vedenje, hkrati pa zaposlenim zagotavlja podporo s smernicami na tem področju (Obrazec za samoocenjevanje CAF, 2020).

Viri in literatura

- Calatrava Moreno, M. del Carmen. (2013). "Proti prilagodljivi oceni visokošolskega izobraževanja s povratnimi informacijami v 360 stopinjah", 12. mednarodna konferenca o informacijski tehnologiji v visokošolskem izobraževanju in usposabljanju (ITHET), Antalya, Turčija, 2013, str. 1–7. doi: 10.1109/ITHET.2013.6671041
- Clewlow, R. R. (2016). Delitev avtomobilov in trajnostno potovalno vedenje: Rezultati iz območja San Francisco Bay. *Transport Policy*, 51, 158–164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013
- Evropska fundacija za upravljanje kakovosti. (1999). EFQM model odličnosti. Bruselj, Belgija.
- Ferk, B. (2017). Administrativni sistemi. Fakulteta za državne in evropske študije. Kranj.
- Hauptman, K. (2022). Nova kakovost javne uprave od KDZ_Austria – Issuu CAF (Skupni ocenjevalni okvir).
- Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges, *Benchmarking An International Journal* 20(6), Emerald, 2013.
- KDZ – Center za raziskave javne uprave. CAF 2020. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2020). Akcijski načrt CAF Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. Ljubljana.
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport – interno gradivo.
- RS Gov.si, Model CAF (2013) dostopno na: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uvajanje-sistemov-vođenja-kakovosti-v-organe-javne-uprave-model-caf/opis-modela-caf/>
- RS Gov.si, Model CAF, Samoocenitveni obrazec. (2020). Dostopno na: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/CAF/CAF-obrazci_2020.docx
- RS Ministrstvo za javno upravo. (2020). CAF 2020. Priročnik za uporabo modela CAF 2020. Ljubljana. Dostopno na: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/CAF/CAF-prirocnik_A4_WEB.pdf
- The EFQM model: A comprehensive management system with focus on quality. Mooncamp. (2024). Dostopno na: <https://mooncamp.com/blog/efqm-model>
- Towards a Flexible Assessment of Higher Education with 360-degree Feedback, *Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET)*, IEEE, 2013.
- Urbančič, A. (2022). Analiza izvajanja modelov zrelosti poslovnih procesov v izbranih organizacijah javnega sektorja. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=155546&lang=slv>
- Vakalopoulou, A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). "Implementacija CAF v javni upravi: Najboljše prakse v Evropi – ovire in izzivi", *Benchmarking: An International Journal*, 20(6), 744–764. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2011-0080>
- Žurga, G. (2013). Uredništvo in prevod. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije javnega sektorja: Kako izboljšati organizacijo s samooceno, CAF. Ljubljana.