

Upravljanje kvalitetom u slovenskoj javnoj upravi – mogućnosti učenja iz iskustva

Dr. Gordana Žurga

Izvanredna profesorica, Fakultet za organizacijske studije, Novo mesto

Sekretarka, Projektni ured Vlade Republike Slovenije

Znanstveno-stručni skup i savjetovanje "Upravljanje kvalitetom i učinkovitošću u lokalnoj samoupravi i javnoj upravi", Zagreb, 11. veljače 2016

Sadržaj

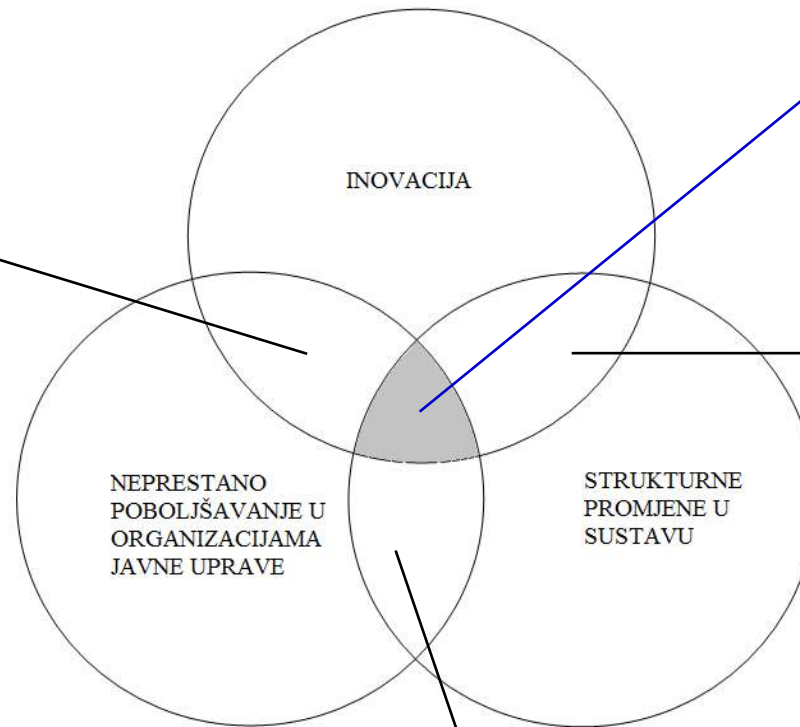
- Kontekst
- Model održive javne uprave
- Razine učenja
- Primjeri
- Daljnji razvoj
- Diskusija

Kontekst

- Državna i javna uprava u službi razvoja zemlje i konkurentnosti nacionalne ekonomije;
- Promjene, novi zahtjevi, novi pristupi;
- Jačanje upravnih kapaciteta za poboljšavanje učinkovitosti i kvalitete javne uprave;
- Održivi razvoj, održiva kvaliteta, održiva javna uprava

Model održive javne uprave

Neprestano poboljšavanje usluga i izvedbe kroz postupne promjene ili projekte ključne za napredak



ODRŽIVOST
u poštivanju
uzajamno
dogovorenih ciljeva
daljnje razvoja
države

- Nove usluge
- Nova ponuda javnih usluga
- Novi odnosi
- Novi načini financiranja
- Nove institucije

Djelovanje nove strukture/institucije od početka se temelji na načelima visoke učinkovitosti i neprestanoga poboljšavanja

Razine učenja

- Međunarodna
(EU, OECD, UN / UNDP, EUPAN – European Public Administration Network ...)
- Nacionalna
(Konferencije, savjetovanja, povezivanje – networking ...)
- Organizacijska
(U organizaciji, organizirano - na temelju npr. modela CAF, standarda ISO 9000 ...)

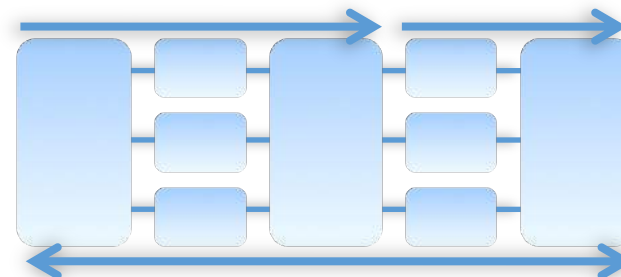
Učenje iz iskustva i razmjena dobrih praksi u slovenskoj javnoj upravi (1/3)

- Konferencije kvaliteta u slovenskoj javnoj upravi, 2001 – 2010;
- Nagrade za dobru praksu, od 2002 – 2009: 25 institucija, na temelju kriterija odabira – u 2009. kriteriji su bili:
 - Doprinos realizaciji ciljeva Lisabonske strategije,
 - Inovativnost,
 - Rezultati uspješnosti,
 - Suradnja i uspostava partnerskih odnosa;
 - Održiva kvaliteta
- Dobra praksa u policiji; konferencije u pravosuđu...

Učenje iz iskustva i razmjena dobrih praksi u slovenskoj javnoj upravi (2/3)

CAF kao alat upravljanja kvalitetom za poticanje organizacijskoga, nacionalnoga i međunarodnoga učenja i razvoja, od 2002.

- Metodološka potpora (prijevodi, upitniki za stranke i za zaposlenike, obrasci za samoprocjenu);
- Savjetodavni sastanci, savjetovanja;
- Pilotni projekti



Učenje iz iskustva i razmjena dobrih praksi u slovenskoj javnoj upravi (3/3)

Networking korisnika CAF-a:

- Teritorijalno povezivanje (npr. upravni centar, zajednički odbor za kvalitetu, lokalni klasteri kvalitete ...)
- Učenje usporedbom (benchmarkin i benchlearning), unatar istih vrsta upravnih organizacija;
- Usporedbe i komparativne analize upravnih organizacija, radi konkretnih potreba, npr. sudjelovanje u natječaju za PRSPO;
- Razmjena znanja i iskustva među istim ili različitim vrstama organizacija putem dijeljenja stručnjaka (npr. razmjena auditora)

Primjeri

- Organizacijskoga učenja i razvoja – na razini organizacije i sustava;
- Uspostavljanja partnerskih odnosa;
- Transparentnosti;
- Kako neprestano poboljšavanje postaje dio nas

Primjer 1: Sistem upravljanja kvalitetom

Upravne enote Krško

- Prikaz razvoja sistema kvalitete u UE Krško
- Rezultat inicijative i motivacije iznutra organizacije
- Voditeljstvo, usmjerenost ka ciljevima i rezultatima

				Redni projekt PRSPO	Redni projekt PRSPO, CAF
		CAF	Pilotni projekt PRSPO	Redni projekt PRSPO	
Odločitev za ISO 9001: 2000	Pridobitev certifikata ISO 9001: 2000				
kreiranje lastne politike kakovosti, oblikovanje merljivih ciljev	izvajanje aktivnosti po PDCA ciklu, izdelava poslovnega načrta, zapis poslanstva	oblikovanje vizije in strategije, razvoj organizacijske kulture, razvoj partnerskega sodelovanja z okoljem, izmenjava znanja in dobrih praks v in izven upravne enote	segmentacija strank, sistem notranjega in zunanjega komuniciranja, izdelava sistema nadomeščanja in sistema notranje kontrole	"scenarij ob konicah", sistem ukrepov za preprečevanje motenj v delovnih procesih, segmentacija partnerjev, razvoj sistema usposabljanja, aktivno sodelovanje v procesih sprememb zakonodaje	vzpostavitev primerjave s petimi izbranimi primerljivimi upravnimi enotami, vzpostavitev sistema merjenja uspešnosti sprejetih ukrepov
Izvajanje in razvoj usposabljanja			spreminjanje miselnosti zaposlenih		
2000	2002	2003	2004	2005	2006
PASIVNO DELOVANJE	AKTIVNO DELOVANJE		PROAKTIVNO DELOVANJE		

Izvor: Prehod iz sistema notranje kontrole v proaktivno delovanje, Upravna enota Krško, Zbornik radova konferencije Dobre prakse v slovenski javni upravi 2007, str. 89-101.

Primjer 2: Usluga ‚Servis 48‘ općine Celje



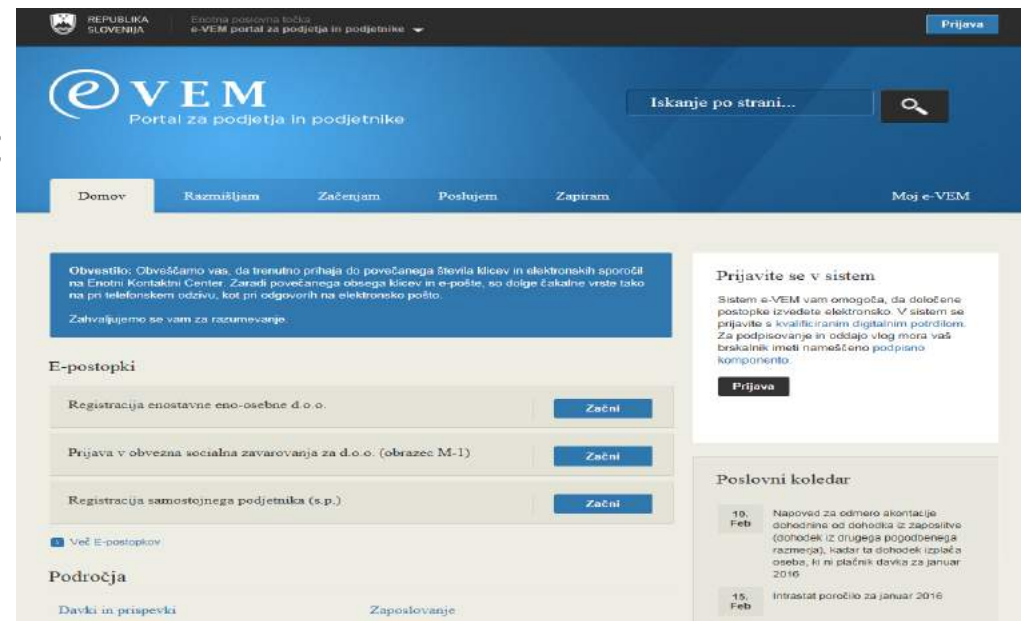
Rezultati:

- Partnerstvo i saradnja sa građanima i sa raznim službama, javnim poduzećima, koncesionarima;
- Transparentnost;
- Kontrola stručnih služaba, javnih poduzeća

Izvor: Servis 48, Občina Celje, Zbornik radova konferencije Dobre prakse v slovenski javni upravi 2006, str. 73-82.

Primjer 3: Poslovni portal @VEM (1/2)

- Državni portal za poduzeća i poduzetnike/; 15 institucija uključenih u razvoj i implementaciju;
- Jedna od najprepoznatijih usluga slovenske javne uprave;
- 2005: start, za poduzetnike;
- 2008: nadogradnja, za poduzeća;
- 2009: UN Public Services Award;
- Stalni razvoj & nadogradnja
- <http://evem.gov.si>



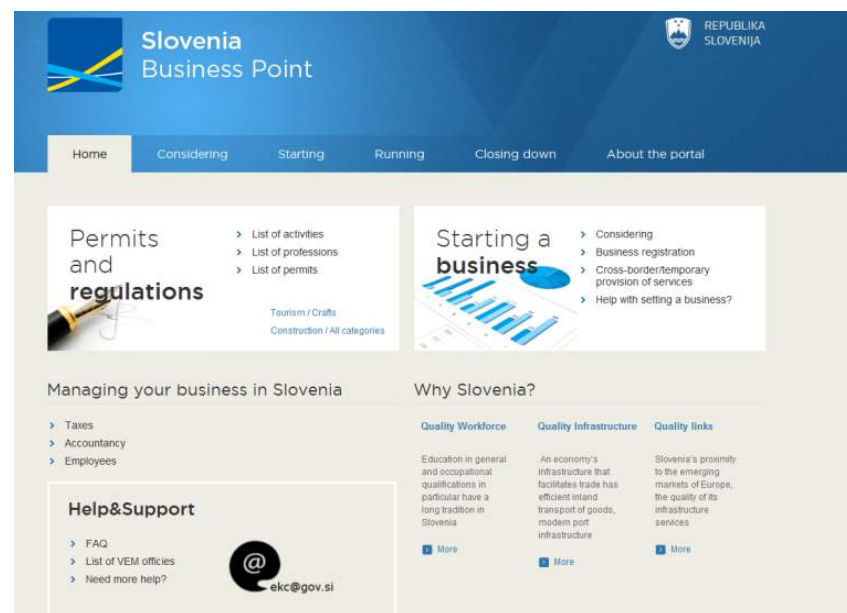
Primjer 3: Poslovni portal @VEM (2/2)

@VEM

- Registracija poduzeća: 1 dan (poduzetnici) – 3 dana (poduzeća);
- Besplatno;
- 30 e-usluga za poduzetnike i poduzeća, neke od tih koriste i institucije;

EUGO.gov.si

- Za strana poduzeća: EU, EEA, Švajcarska



Primjer 4: ‚Predlažem vladi‘ (1/2)

1. Prijedlog
2. Komentari na prijedlog (14 dana)
3. Glasanje (14 dana)
4. Većina glasa ‚Da‘ od min 5% aktivnih korisnika → prijedlog se pošalje odgovornom ministarstvu
5. Ministarstvo pripremi odgovor (20 dana)
6. Objava odgovora
7. Moguće je daljnje komentiranje

G. Žurga, Upravljanje kvalitetom u slovenskoj javnoj upravi – mogućnosti učenja iz iskustva

www.predlagam.vladi.si

The screenshot shows the 'predlagam.vladi.si' website interface. At the top, there is a navigation bar with links: 'V razpravi', 'V glasovanju', 'Z odzivom organa', 'Neprimerni', 'Vsi', and a 'Nov predlog' button. Below the navigation bar, there is a header with the website name and a European Union flag. The main content area is titled 'Nov predlog' and contains a form for submitting a proposal. The form includes a 'Naslov:' field, a rich text editor with a toolbar, a 'Kategorija:' dropdown menu (set to 'Davki in finance'), a 'Ključne besede:' field, and a 'Datoteka:' field with a 'Browse...' button and a 'Pripini datoteko' button. There is also an 'Opis pripombe:' field. At the bottom of the form, there are three buttons: 'Shrani kot osnutek', 'Posreduje', and 'Zavrži'. A small note at the bottom of the form reads: 'PAZITE! Ko boste pripeli datoteko, bo vaš predlog avtomatsko shranjen med vaše osnutke predlogov. Svetujemo vam, da najprej uredite naslov in besedilo predloga, ga kategorizirate in mu dodate ključne besede ter mu šele potem pripnete relevantne datoteke.'

Primjer 4: „Predlažem vladi“ (2/2)

REPUBLICA SLOVENIJA
PREDLAGAM.VLADI.SI

uporabniško ime: geslo
Prijava z OpenID | Svo pozabili svoje geslo? | Registracija
ISČI

V RAZPRAVI | V GLASOVANJU | POSREDOVANI | Z ODZIVOM ORGANA | NEUSTREZNI | VSI | NOV PREDLOG

ZADNJI PREDLOGI

Avtor sončendan | Razprava poteka do: 18.02.2016
Obvezen in brezplačen vrtec v petem letu starosti (Število komentarjev: 5, Ogledov: 129)
Predlagam obvezen in brezplačen vrtec v petem letu starosti (torej eno leto prej kot sedaj), kar ima sedaj uvedeno že Avstrija in nekatere druge zahodne države. Predlog bi imel kar nekaj poz...

8 Za 4 Proti

Avtor tilenrexi | Razprava poteka do: 18.02.2016
Predlog za boljšo rešitev regulacije cen naftnih derivatov (Število komentarjev: 14, Ogledov: 185)
Predlagam, da se najvišja dovoljena marža z uredbo omeji na povprečno maržo distributerjev v EU. Na ta način zagotovimo precej visoko transparentnost pri določanju cen. Najvišcaron...

7 Za 2 Proti

Avtor Marija Krajnc | Razprava poteka do: 18.02.2016
Enotni standardi za vse presejalne programe (Število komentarjev: 4, Ogledov: 94)
V Sloveniji imamo tri presejalne programe za zgodnje odkrivanje raka, katerih namen in uspeh je zgodnje odkrivanje raka in predrakavih sprememb ali vsaj odkriti bolezen še v omejeni obliki. Vs...

4 Za 2 Proti

ZADNJI ODZIVI PRISTOJNIH VLADNIH ORGANOV NA VAŠE PREDLOGE

Avtor Nataša Pirc Musar | Z odzivom organa 04.02.2018
Pobuda za pravila (Število komentarjev: 10, Ogledov: 224)
Spoštovana Vlada RS, Svet za odziv na sovražni govor je prejel prijavo, ki se nanaša na foruma na spletni strani predlagam.vladi.si in vsebine, povezane z migrantsko krizo, ...

Avtor bombon | Z odzivom organa 02.02.2016
Majhne spremembe pri pridobitvi/prenehanju državljanstva (Število komentarjev: 2, Ogledov: 547)
Predlagam majhne spremembe pri pridobitvi in prenehanju državljanstva R. Slovenije. V primeru pridobitve državljanstva z (redno) naturalizacijo, bi poleg obstoječih pogojev pri kategorijah oseb Ad...

11 Za 2 Proti

Avtor roxy5 | Z odzivom organa 02.02.2018
Javna dela (Število komentarjev: 6, Ogledov: 487)
Predlagam, kontrolo nad javnimi deli. Kot vemo so javna dela namenjena za neprofitna dela (namene), oziroma v ozadju redna zaposlitev. Veliko društev in pravnih oseb s pridom izkori...

15 Za 0 Proti

POGOSTE KLJUČNE BESEDE

brezposelnost davek davki
ddv delo gospodarstvo javna
uprava kazen plače pokojnina
poslanci posteno promet
referendum varčevanje vlada
volitve zaposlovanje zdravje
študentsko delo

KATEGORIJE:

Davki in finance Gospodarstvo Javna
uprava Kmetijstvo Kultura Notranje
zadeve Obramba Okolje in prostor
Pravosodje Promet Socialne
zadeve Splošno Šolstvo Visoko
šolstvo in znanost Zdravje Zunanje
zadeve

Zadnje objave Največ ogledov Največ glasov Največ komentarjev

04.02.2016, V razpravi
Obvezen in brezplačen vrtec v petem letu starosti

04.02.2016, V razpravi

www.predlagam.vladi.si

Primjer 5: Mjere za bolje regulatorno okruženje (1/2)



S ciljem, da bi bile aktivnosti in ukrepi državne uprave pregledni, medresorsko usklajeni, nadzorovani in predvsem realizirani je vzpostavljena aplikacija »Enotna zbirka ukrepov«, ki na enem mestu nudi:

- pregled vseh ukrepov po odgovornih resorjih,
- nadzor nad njihovo realizacijo,
- pregled nad prihranki občin in
- napreden iskalnik, ki omogoča izpise podatkov po meri uporabnika.

Orodje ima velik potencial in uporabno vrednost pri organiziranju, načrtovanju, postavljanju prioritet in spremljanju dela in rezultatov organov. Ključnega pomena je tudi, da omenjeno orodje spodbuja zaposlene k povečanju odgovornosti pri izvedbi posamičnih nalog tako znotraj ministrstva, medresorsko kot tudi na nivoju vlade.

Gre torej za managersko orodje, ki omogoča spremljanje dela Vlade RS in prispeva k izboljšanju zakonodajnega in poslovnega okolja.

Na spodnjih zavihkih je omogočeno spremljanje »Realizacije ukrepov za boljše zakonodajno in poslovno okolje«, ki vplivajo predvsem na gospodarstvo in državljané ter »Realizacije ukrepov za javno finančne prihranke občin« s področja občin.



- Mjere za poboljšanje vezane na ministarstva na jednom mjestu;
- Prikaz realizacije

<http://www.enotnazbirkaukrepov.gov.si/>

(9. 2. 2016)

Primjer 5: Mjere za bolje regulatorno okruženje (2/2)

ENOTNA ZBIRKA UKREPOV
ZA BOLJE ZAKONODAJNO IN POSLOVNO OKOLJE

REPUBLIKA SLOVENIJA

Nalozba v vaše prihodnost
INOVACIJSKI SKLAD ZA PROMOTIVNO INOVACIJSKI SKLAD

Domov Ukrepi Statistika Kako deluje

Cilj Vlade Republike Slovenije je korak za korakom popeljati Slovenijo iz gospodarske in finančne krize, pri čemer so ključnega pomena nadejvanje aktivnosti za izboljšanje poslovnega okolja ter posledično doseganje večje stopnje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Bistvenega pomena za to so implementacija in realizacija ukrepov iz Zbirke ukrepov za zagotovitev boljšega zakonodajnega in poslovnega okolja ter dvig konkurenčnosti kot tudi preglednost in sinergija aktivnosti.

Kako deluje Enotna zbirka ukrepov?

POMEMBNEJŠI REALIZIRANI UKREPI		
Vzpostavili e-vročanje	Odprava administrativnih ovir	R
Vzpostavitev, redno nadgrajevanje ter dopolnjevanje in javna objava vodarskih evidenc	Okolje, prostor	R
Ugotavljanje nedoslednosti med izkazanimi prihodki in preneženjskim stanjem posameznikov z obdavčitvijo krstejev, kar bi imelo tako davčni kot psihološki pozitiven učinek.	Siva ekonomija	R
Urediti področje študentskega dela v skladu z načelom »vsako delo šteje«, tako da bodo dijaki in študentom zagotovljene minimalne socialne in ekonomske pravice, hkrati pa preprečiti zlorabe...	Siva ekonomija	R
ZADNI SPREMENJENI UKREPI		
Vzpostavitev Enotne poslovne točke	Podporno okolje	N
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti	Podporno okolje	DR
Vzpostavitev enotnega postopka za pridobitev dovoljenja za prebivanje in delo tujcev preko enotne točke za izdajo	Podporno okolje	R



Skupno realizirano
Pozabili v prilozi za izkazane v 9h

Skupno realizirano Ministrstva
Ostali poklicniški ukrepi so dobljeni ministrstvo

ENOTNA ZBIRKA UKREPOV
ZA BOLJE ZAKONODAJNO IN POSLOVNO OKOLJE

REPUBLIKA SLOVENIJA

Nalozba v vaše prihodnost
INOVACIJSKI SKLAD ZA PROMOTIVNO INOVACIJSKI SKLAD

Domov Ukrepi Statistika Kako deluje

UKREP

Prenova regulacij poklicev in dejavnosti

NALOGE

Naziv naloge	Status
Obrtna dejavnost – sprejem Obrtnega zakona in Uredbe o obrtnih dejavnostih	R
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju trgovine	R
Ureditev pogojev za vstop na trg turistične dejavnosti - Zakon o spodbujanju razvoja turizma	N
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju gradbeništva	N
Pokopališča in pogrebna dejavnost: sprejeti nov zakon, ki ureja pokopališko, pogrebno dejavnost in urejanje pokopališč ter odpravi neskladja v lokalnih skupnostih (MGRT)	DR
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju dejavnosti šolavništva	N
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju odvetništva	N
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju sociala	N
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju geodetske dejavnosti	N
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju dejavnosti nepremičninskega posredovanja	N
Prenova regulacij poklicev in dejavnosti na področju veterinarstva	N

ZGODOVINA STATUSOV

15.09.2015	DR
26.05.2015	DR
23.02.2015	DR
29.05.2014	DR
23.04.2014	DR

PODATKI O UKREPU

Trenutni status	DR
Področje	Podporno okolje
Odgovorni resor	MGRT
Sodelujoči	MDDSZ, MU
Področje svetovne banke	Goods market efficiency
Rok za realizacijo	31.12.2020
Zadnja sprememba	15.09.2015

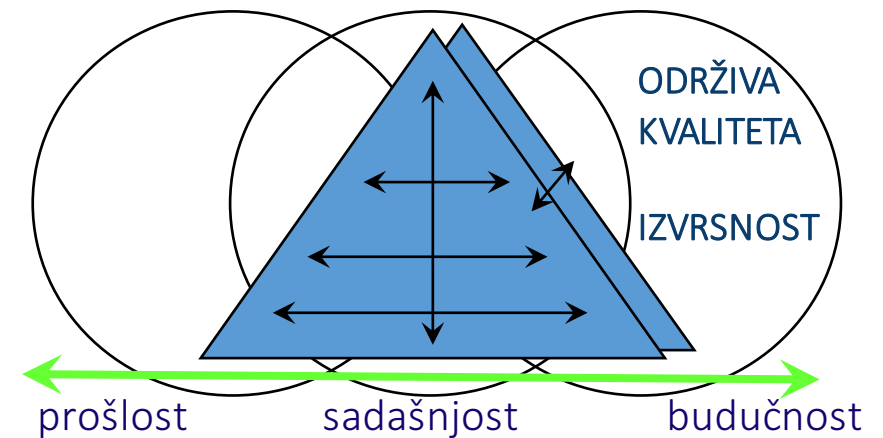
<http://www.enotnazbirkaukreporov.gov.si/realizacija-ukrepov> (9. 2. 2016)

<http://www.enotnazbirkaukreporov.gov.si/realizacija-ukrepov/ukrep/1> (9. 2. 2016)

Daljnji razvoj

- Strategija razvija javne uprave 2015 – 2020
- Cilj uvođenja opsežnog sustava upravljanja kvalitetom u javnoj upravi:
 - Jačanje podrške i svijesti zaposlenika u vezi s važnosti **kvalitete kao vrijednosti** u javnoj upravi;
 - Jačanje razvoja sustava upravljanja kvalitetom **na temelju modela CAF** te **razmjena primjera dobre prakse na svim razinama** javne uprave;
 - Jačanje sustava kvalitete implementacijom programa za **mjerenje ključnih ciljeva i pokazatelja uspješnosti**

Rezime



- Sudjelovanje svih, na svim razinama;
- Kontinuiteta i neprestano poboljšavanje. Primjena CAF omogućava, da se uključe svi zaposleniki i to na veoma praktičan način i na temelju provjerene metode;
- Učenje iz iskustva, od drugih, povezivanje i sudjelovanje kao temelj za identifikaciju mogućnosti za daljnje poboljšavanje;
- ‚Mala‘ poboljšanja svih nas omogućavaju velike doprinose.

Diskusija i razmjena iskustva

Hvala!