

Model stalnih izboljšav kot instrument posodabljanja poslovnih procesov na primeru upravne enote Krško

Nina Hadžimulić, Jožica Volčanjk
Republika Slovenija, Upravna enota Krško
nina.hadzimulic@gov.si, jozica.volcanjk@gov.si

Izvleček

Državna uprava se sooča z vplivnimi dejavniki (omejena finančna sredstva, zniževanje števila zaposlenih, vedno zahtevnejši standardi kakovosti), ki ob odsotnosti delovanja tržnih mehanizmov pred njo postavljajo zahtevno nalogo: delovati učinkovito, uspešno in inovativno. V Upravni enoti Krško smo razvili model stalnih izboljšav kot dejavnik kakovosti poslovanja, katerega namen je dosegati navedene cilje. Gre za most med upravo in državljanji oziroma vsemi udeleženi strani. Izboljšava je sprememba v poslovnih procesih, ki pomeni prihranek sredstev, skrajšanje časa izvedbe storitev, njihovo približevanje strankam, poenostavitev postopkov ter povečano zadovoljstvo strank in zaposlenih ter razvoj kulture organizacije. V proces izboljšav so vključeni vsi uslužbenci upravne enote ter druge udeležene strani.

Abstract

A MODEL OF CONSTANT IMPROVEMENTS AS A MECHANISM OF BUSINESS PROCESSES' MODIFICATION IN ADMINISTRATIVE UNIT KRŠKO

State administration is confronted with numerous influential factors (quality standards, limited financial funds, reduction of the number of employees). In the absence of market mechanisms, the state administration is confronted with a demanding task of ensuring efficient, successful and innovative performance. Administrative Unit Krško has developed a model of constant improvements as a quality factor of operating activities. Its purpose is to achieve the above objectives functioning as a link between the administration, citizens and other parties. Improvement is shown as a modification in the business process resulting in financial saving, reducing the time for execution of tasks, simplification of procedures, increase of employees' satisfaction and organizational culture. The model involves all employees as well as other parties concerned.

1 UVOD

Spremembe, ki so posledica celovitega pristopa k izboljševanju javne uprave, postopno vplivajo na zakoreninjenje prepričanje v družbi, da je javna uprava nepotrebna in draga. Odločilno vlogo v procesu spodbujanja, izvajanja in uresničevanja sprememb ima menedžment, ki spodbuja sistematično in ciljno usmerjeno usposabljanje kot imperativ sodobne družbe. Pri tem ima na voljo več orodij. Standardi družine ISO so pripomoček pri izgradnji notranjega sistema kakovosti in hkrati sistem, ki certificirane organizacije spodbuja k nenehnemu izboljševanju. Samoocenjevanje po modelih CAF in EFQM omogoča dopolnitev sistemov kakovosti v smislu spodbujanja inovativnosti, izmenjav najboljših praks in prenosa znanja.

Ustvarjalnosti ne moremo izsiliti, lahko pa jo spodbujamo, pri čemer ima pomembno vlogo ustreznost kultura in klima v organizaciji. Vodstvo

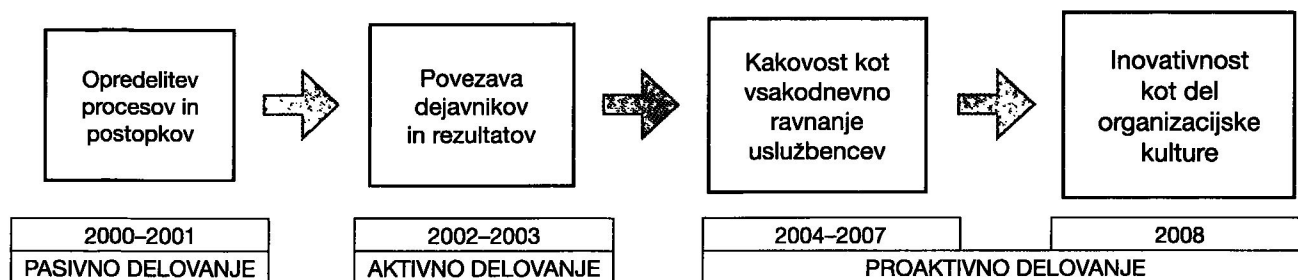
Upravne enote Krško že od leta 2000 namenja veliko prizadevanj, aktivnosti in sredstev v urejenost, standardizacijo, racionalizacijo in izboljšave upravnih in drugih postopkov z namenom učinkovitega, kakovostnega in strankam prijaznega poslovanja. S sistemom izboljšav zagotavljamo doseganje oziroma nadgradnjo doseženih rezultatov vseh procesov upravne enote ter zadovoljevanje interesov, potreb in želja udeleženi strani, prepoznanih tudi v anketah strank, zaposlenih, organov javne uprave, lokalnega okolja, dobaviteljev organizacije in drugih, v katerih vsi navedeni izražajo svojo oceno o uspešnosti in učinkovitosti delovanju upravne enote.

Dokazi uspešnosti dosedanjih prizadevanj so pridobitev in obnovitev certifikata standarda kakovosti ISO 9001:2000, visoke ocene samoocenjevanja

po skupnem ocenjevalnem okviru CAF in dobljene diplome za poslovno odličnost. S spremembo v vodstvu upravne enote leta 2008 smo nadaljevali zastavljeno politiko kakovosti, ki smo jo nadgradili predvsem z razvojem organizacijske kulture s poudarkom na etičnosti, profesionalnosti in inovativnosti.

2 RAZVOJ INOVATIVNOSTI V UPRAVNI ENOTI KRŠKO

Razvoj inovativnosti je v Upravni enoti Krško potekal v enakih razvojnih obdobjih kot sama politika in strategija upravne enote, pri čemer so bila motivator oziroma pomembna gonilna sila ravno orodja kakovosti (slika 1).



Slika 1: Razvoj spodbujanja inovativnosti v Upravni enoti Krško

Mejniki v razvoju našega poslovanja so:

Pasivno delovanje:

2000–2001 – odločitev za certificiranje po standardu ISO (začetek razvoja politike kakovosti, oblikovanje merljivih ciljev).

Aktivno delovanje:

2002 – certificiranje po standardu ISO 9001:2000: izvajanje cikla PDCA v poslovnih procesih, vzpostavitev letnega načrtovanja, definiranje poslanstva;

2003 – samoocenitev po CAF: oblikovanje vizije in temeljne strategije upravne enote, začetek razvoja partnerskega sodelovanja s zunanjimi udeleženci, pristop k razvoju in izmenjavi dobrih praks znotraj in izven upravne enote.

Proaktivno delovanje:

2004 – pilotni projekt PRSPO: razvoj sistema notranjega in zunanjega komuniciranja, sistema nado-meščanja in notranje kontrole;

2005 – sodelovanje v PRSPO: oblikovanje sistema ukrepov za preprečevanje motenj v delovnih procesih ter sistema usposabljanja, vzpostavitev aktivnega sodelovanja v procesih sprememb zakonodaje;

2006 – sodelovanje v PRSPO in druga samoocenitev po CAF: vabilo primerljivim upravnim enotam k izmenjavi podatkov o delu in dobrih praks in vzpostavitev primerjave poslovanja; formalizacija modela posredovanja, vrednotenja in analiziranja predlogov izboljšav;

2007 – sodelovanje v PRSPO: nadgradnja sistema inovativnosti; prejeli pomembna priznanja (diploma za viden napredek pri uvajanju poslovne odličnosti,

diploma za finalista v projektu PRSPO, bronasta diploma za doseženo število točk (350–400));

2008 – tretja samoocenitev po CAF: razvoj organizacijske kulture s poudarkom na etičnosti, profesionalnosti in nadgradnja modela inovativnosti; načrtovan je bil tudi redni projekt PRSPO, za kar pa ni bilo razpisa.

V prvi fazi smo v poslovnik kakovosti zapisali, da »imajo uslužbenci možnost predlagati spremembe«. S tem nismo dosegli pričakovanega učinka, saj sama možnost še ne pomeni spodbude. Prav tako smo tudi pojem inovacij razumeli zgolj tehnično, saj smo npr. govorili predvsem o skrajševanju časa reševanja upravnih zadev. Usmerjeni smo bili zgolj v velike izboljšave, nismo pa imeli izdelanih meril, kaj je izboljšava. S sodelovanjem v projektih poslovne odličnosti smo spoznali, da inovativnost pomeni številne majhne spremembe, izdelali smo formalni okvir spodbujanja inovativnosti (organizacijski predpis Postopek izbire in vrednotenja predlogov izboljšav).

3 RAZVOJ MODELA STALNIH IZBOLJŠAV

Organizacijski predpis Postopek izbire in vrednotenja predlogov izboljšav, s katerim smo sistemsko pristopili k spodbujanju uslužbencev k posredovanju predlogov, je bil sprejet leta 2006. Kasneje smo izvedli več dopolnitev, ki so razvidne iz slike 2:

V proces posredovanja predlogov izboljšav so vključeni vsi uslužbenci, s tem da predlogov vodij ne točkujemo, saj imajo glede na ostale zaposlene več

DOPOLNITVE				
	Vrste izboljšav: – prihranek sredstev, – krajši čas izvedbe, – približevanje storitev strankam, – poenostavitev postopkov. Člani komisije za vrednotenje predlogov izboljšav: – uslužbenci. Vrednotenje predlogov: – predlog se ovrednoti s točkami od 1 do 20.	Člani komisije: – v komisijo imenovana tudi članica kolegija.	Dodana vrsta izboljšav: – zadovoljstvo zaposlenih in kultura organizacije. Vrednotenje predlogov: – posamezni predlog lahko dobi največ 4 točke, uveden pojem bistvene izboljšave. Komuniciranje: – posredovanje povratnih informacij predlagatelju.	Izbor najboljšega predloga: – izbor najboljšega predloga izboljšave, ki ga podajo uslužbenci. Komuniciranje: – formalizirano posredovanje povratnih informacij predlagatelju.
Veljavnost	6. 7. 2006	23. 5. 2007	2. 8. 2007	29. 5. 2008
Izdaja št.	01	02	03	04

Slika 2: Prva izdaja in dopolnitve organizacijskega predpisa Postopek izbire in vrednotenje predlogov izboljšav

informacij o delu organa in več možnosti za oblikovanje predlogov izboljšav. Prispevek vodij k izboljšavam ocenjuje načelnica upravne enote. Predloge zaposlenih, vodij in drugih udeleženih strani, ki jih dobimo z anketami in po drugih komunikacijskih poteh, obravnavamo na kolegiju načelnice, ki se do njih opredeli ter določi način, rok in odgovorno osebo za realizacijo predloga izboljšave.

Predlogi vodstva se realizirajo enako kot predlogi ostalih uslužbencev – s sklepi kolegija. Aktivnosti v zvezi s predlogi so nato enake pri predlogih vodstva in ostalih uslužbencev ter zunanjih udeleženih strani upravne enote.

Pomembno orodje pri razvoju in izvajanju modela izboljšav je informacijski sistem upravne enote, in sicer Lotus Notes – SPIS (upravlja ga Ministrstvo za javno upravo), ki ima za prikazani model naslednje naloge:

- komunikacija – spodbujanje uslužbencev k prepoznavanju priložnosti in posredovanju predlogov za izboljšave, sodelovanje med člani komisije za njihovo vrednotenje ter posredovanje povratnih informacij avtorjem predlogov,
- sledljivost – evidentiranje in dostopnost podanih predlogov za izboljšave, posredovanih mnenj komisije in sprejetih sklepov kolegija o (ne)izvedbi predlogov,
- analize podatkov – spremljanje deleža sprejetih predlogov ter njihova učinkovitost.

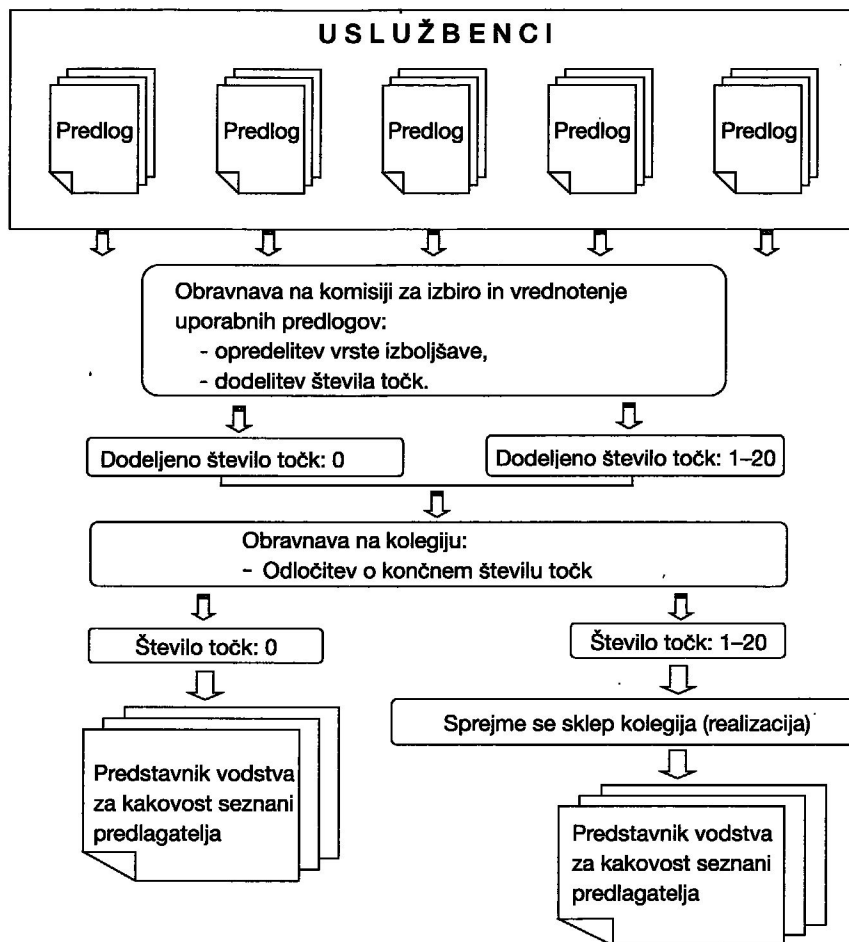
Številne informacijske aplikacije, ki jih dodatno uporabljamo v upravni enoti (MPZT – blagajniško poslovanje, Bakhos, Register kmetijskih gospodarstev, aplikacija za prigrasitev osebnega dopolnilnega dela, aplikacija za dopolnilne dejavnosti na kmetiji, aplikacije na glavnem računalniku Ministrstva za no-

tranje zadeve in FORM – evidence osebnih izkaznic, potnih listin, voznških dovoljenj, orožje, društva, MRRSP – matični register in register stalnega prebivalstva, MRVL – register motornih vozil, VIZIS – vizumski informacijski sistem, PIK, aplikacija e-vloge in ZPIZ (Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje – vloge, aplikacija Ca – vloge, MFERAC – kadrovska in finančno-računovodska podpora poslovanja)), so pomembne v smislu iskanja priložnosti za izboljšave, saj gre za vir podatkov, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

5 SPREMLJANJE IZVEDBE PREDLOGOV, IZBOLJŠAV

Za zbiranje in vrednotenje predlogov izboljšav je imenovana komisija za izbiro in vrednotenje uporabnih predlogov. Člani komisije so predstavniki vseh notranjih organizacijskih enot ter članica kolegija načelnice, katere naloga je opozoriti člane komisije, če je v preteklosti že bil sprejet ali celo realiziran podoben predlog, kot ga je komisija dobila v obravnavo.

Vodstvo upravne enote z različnimi oblikami komuniciranja (sestanki z vsemi uslužbenci, sestanki notranjih organizacijskih enot, osebni pogovori, elektronska pošta, obvestila na intranetu, vsakodnevna neformalna komunikacija idr.) spodbuja zaposlene k posredovanju predlogov, ki jih komisija zbira vse leto. Predloge s kratko obrazložitvijo uslužbenci odajo predsedniku komisije v ovojnici ali po elektronski pošti. Če vodja notranje organizacijske enote pri vsakodnevem komuniciranju z zaposlenimi prepozna izboljšavo, javnega uslužbenca opozori, da svoj predlog z obrazložitvijo posreduje komisiji ali pa predlog v imenu zaposlenega posreduje vodja.



Slika 3: Postopek obravnave predloga za izboljšava v Upravni enoti Krško

Komisija vrednoti predloge vsake tri mesece in jim dodeli ustrezno število točk; razpon točk za vsak kriterij je 0 do 4, uporabne predloge, ki pomenijo bistven prispevek, pa komisija oceni s točkami v razponu do 20. Bistven prispevek pomeni, da se pričakovani učinki nanašajo na večje število zaposlenih ali na širši obseg poslovanja, pri čemer se le-ti lahko nanašajo na enega ali več opredeljenih kriterijev. Predloge, ki ne vplivajo na poslovanje ali delo organa, se oceni z 0 točkami. Vrednost ene točke je finančno ovrednotena, zato lahko vsak zaposleni ve, kakšna bo finančna nagrada, ko je njegov predlog komisija točkovala in so ga potrdili na seji kolegija. Navedena sredstva se izplačujejo iz skupnega obsega sredstev za plačilo redne delovne uspešnosti. Gre sicer za manjše zneske, vendar dejstvo, da je predlog obravnavan in v večini primerov tudi realiziran ter da mu sledi nagrada, za zaposlene pomeni ustrezno spodbudo, kar kaže porast števila predlogov v zadnjih dveh letih.

Komisija pripravi poročilo, ki ga vodstvo upravne enote obravnava na kolegiju načelnice ter se opredeli do predlogov. Predlaganega števila točk praviloma ne spreminja, pač pa se odloči, ali bo predlog realiziran ali ne. Do spremembe števila točk pride le, če člani kolegija načelnice argumentirano ocenijo, da je treba spremeniti število točk, ki ga je predlagala komisija. Cilj takšnega pristopa je zagotavljati spoštovanje in zaupanje zaposlenih do dela komisije. Če vodstvo upravne enote oceni, da je predlog smiseln oziroma v skladu z opredeljenimi kriteriji in da ga je mogoče realizirati, kolegij sprejme sklep, po katerem v nadaljevanju spremljamo realizacijo predloga.

Resnost obravnave predlogov in doslednost pri njihovi realizaciji sta dva izmed bistvenih pogojev za motiviranost zaposlenih pri posredovanju predlogov izboljšav. Slednje je zagotovljeno z zapisniškim evidentiranjem sklepov, s katerimi se definira naloga, odgovorna oseba in rok izvedbe (slika 4).

Tek. št.	Aktivnosti	Odgovoren	Rok	P-K-I*
x-2008-y	Uslužbenec AA pripravi obrazec, ki bo zajel ime predlagatelja, obrazložitev predloga, sklep komisije in ugotovitev oz. sklep kolegija.	Predstavnika vodstva za kakovost	12. 4. 2008	PKI-I

Slika 4: Evidentiranje sklepov kolegija

V upravni enoti sklepe kolegija glede na učinek razvrstimo po poslovnih procesih:

- proces vodenja upravnih postopkov,
- proces upravljanja s kadri,
- proces zagotavljanja financ,
- proces nabave, vzdrževanja sredstev za delo in informacijski sistem ter
- proces kakovosti.

V nadaljevanju pa se za vsak ukrep opredeli, ali gre za:

- preventivni,
- korektivni oziroma
- predlog za izboljšavo.

Sklepi kolegija so dosegljivi vsem uslužbencem; obravnavani so na oddelčnih sestankih, vodje notra-

njih organizacijskih enot jih uslužbenec pošljejo po e-pošti po prejemu zapisnika seje kolegija, hkrati pa so dosegljivi prek intraneta. Na ta način je predlagatelj izboljšave v vsakem trenutku seznanjen, kaj se dogaja s predlogom, ki ga je podal, drugi uslužbeni pa imajo vpogled v postopek obravnave predlogov in njihove realizacije, kar dokazuje zavzetost vodstva za izboljševanje poslovanja ter razumevanje predlogov uslužbencev za izboljšave kot pomembnega vira idej na tem področju.

Sklep kolegija je v preglednici sklepov do realizacije; po izvedbi, ki se na kolegiju tudi preveri, pa se evidentira v preglednici izvedenih sklepov v okviru točke »Pregled zapisnika predhodne seje kolegija« (slika 5):

Tek. št.	Aktivnosti	Opomba k realizaciji
x-2008-y	Uslužbenec AA pripravi obrazec, ki bo zajel ime predlagatelja, obrazložitev predloga, sklep komisije in ugotovitev oz. sklep kolegija.	Izvedeno.

Slika 5: Evidentiranje izvedenega sklepa kolegija

Predstavnika vodstva za kakovost posreduje zaposlenim, ki so posredovali predloge, povratne informacije na vnaprej pripravljenem obrazcu (slika 6). Komisija enkrat letno izmed prejetih izbere pet predlogov z največjim učinkom na poslovanje upravne enote, ki jih zaposleni ocenjujejo. Najboljše tri ocenijo s točkami od 1 do 3. Predlog, ki prejme največje število točk, prejme pisno pohvalo oziroma priznanje.




6 REZULTATI DELOVANJA

Analizo poslovanja, ki jo vodstvo upravne enote nadgrajuje zaradi sprememb v poslovnih procesih, izvajamo od leta 2001. Rezultati izkazujejo pozitiven trend, kar je posledica doslednega spoštovanja zakonskih določil in uvajanja izboljšav. K zadovoljstvu strank so zagotovo pripomogli tudi ukrepi zadnjih mesecev. Leta 2001 so nas stranke ocenile z oceno

4,16, leta 2008 pa 4,85 (v letu 2007 je bila povprečna dosežena ocena vseh upravnih enot 4,42 – na lestvici od 1 do 5).

Primeri najpomembnejših izboljšav, s katerimi smo za stranke poenostavili in pospešili izvedbo storitev upravne enote, so:

- na spletni strani upravne enote je stalno objavljen vzorčni prikaz že izpolnjene vloge, npr. za gradnjo enostavnih objektov;
- obrazec izjave pooblaščenca za vročitve, ki ga stranka pooblasti za prevzem dokumentov;
- navodilo postopka ob sprejemu v državljanstvo, ki smo mu dodali noto protokolarnega dogodka;
- Ministrstvu za javno upravo smo predlagali dopolnitev spletnih strani upravnih enot z informacijami o posameznih izpitnih centrih in štetje vpogledov;

UPRAVNA ENOTA KRŠKO

REPUBLIKA SLOVENIJA <http://upravneenote.gov.si/krsko/>, e: uc.krsko@gov.si
 Cesta krških žrtev 14, 8270 Krško
 t: 07 498 14 02, f: 07 498 14 07

Številka:
Datum:

PREGLED IN OVREDNOTENJE PREDLOGA ZA IZBOLJŠAVO

PREDLAGATELJ:		Predlog podan dne:	
PREDLOG:			
UGOTOVITEV KOMISIJE			
OBRAVNAVANO NA SESTANKU DNE:			
Število točk			
OBRAZLOŽITEV:		Vidik racionalnosti	
SKLEP KOLEGIJA			
OBRAVNAVANO NA KOLEGIJU DNE:			
Število točk po sklepu kolegija			
OBRAZLOŽITEV			

Zapisal:

Poslati:
- predlagatelju po elektronski pošti

Slika 6: Obrazec za posredovanje povratnih informacij na posredovani predlog izboljšave

- v sprejemno pisarno smo namestili skrinjico in obrazec, s katerim stranke prosimo za posredovanje predlogov za izboljšave ter računalnik z dostopom do spleta, ki je na voljo strankam in drugim;
 - širjenje izvajanja storitev na krajevne urade (npr. upravne overitve);
 - na pobudo upravne enote je v skupnih prostorih z Občino Krško nameščen defibrilator, v poročno dvorano pa smo namestili set za prvo pomoč.
- V nadaljevanju prikazujemo primer dviga ocene iz ankete strank pri vprašanju urejenost in dostopnost prostorov ter razumljivost informacij, na kar so vplivali prikazani ukrepi (slika 7).

2003	AKTIVNOSTI V POLITIKI KAKOVOSTI		2005	AKTIVNOSTI V POLITIKI KAKOVOSTI		2007
Rezultat ankete	UKREPI: – info listi za stranke, – scenariji ravnanja ob konicah, – izmenjava dobrih praks z drugimi organi itd.	➔	Rezultat ankete	SISTEMSKE REŠITVE Model stalnih izboljšav: – sistem uvajanja novega oz. spremenjenega upravnega postopka; – dan odprtih vrat; – informacije o delu upravne enote na spletu; – obvestilo strankam na internetu, v kateri pisarni lahko ob delovnih sobotah uredijo svoje zadeve.	➔	Rezultat ankete
3,90		➔	4,24		➔	4,63
		➔			➔	

Slika 7: Urejenost, dostopnost in razumljivost informacij

Rezultati za zaposlene: podoben pristop kot pri strankah smo izvajali tudi na področju zadovoljstva zaposlenih. Iz slike 8 je razvidno, kako smo z

vedbo določenih ukrepov dosegli dvig ocene iz ankete pri vprašanih v zvezi z odnosom uslužbenec-nadrejeni.

2003	AKTIVNOSTI V POLITIKI KAKOVOSTI	2005	AKTIVNOSTI V POLITIKI KAKOVOSTI	2007
Rezultat ankete 3,13	UKREPI: – objava sklepov kolegija, – razvoj različnih oblik notranjega komuniciranja, – usposabljanja uslužbencev itd.	Rezultat ankete 3,37	SISTEMSKA REŠITVE Model stalnih izboljšav: – e-koledar; – obveščanje o objavah na intranetu; – objava izvedenih predlogov izboljšav zaposlenih; – objava rezultatov anket, strategije, poslovnega načrta; – sodelovanje zaposlenih pri pripravi gradiv (poslovniki kakovosti, org. predpisi, predlogi zakonodaje itd.); – priznanja uslužbencem itd.	Rezultat ankete 4,10

Slika 8: Odnos uslužbenec-nadrejeni

Uvedene izboljšave so prispevale k doseganju visokih ocen, med drugim tudi zadovoljstva zaposlenih; tako smo leta 2003 dosegli oceno 3,7, leta 2007 pa so uslužbenci upravne enote svoje zadovoljstvo v upravni enoti izrazili z oceno 4,2 (povprečje ocen vseh upravnih enot v Republiki Sloveniji je bilo 3,7 – na lestvici od 1 do 5).

Primeri najpomembnejših izboljšav v korist uslužbencev upravne enote:

- izdelava vodnika upravne enote za uslužbence (temeljni cilji, vizija, poslanstvo, strategija, vrednote in doseženi rezultati);
- priprava lastnega etičnega kodeksa upravne enote;
- uvedba internega usposabljanja – zaposleni, ki se udeleži določenega usposabljanja, svoje znanje prenese sodelavcem;
- uvedba obrazca za vrednotenje usposabljanja in vpis morebitnih predlogov za izboljšave, ki ga uslužbenec dobi skupaj s potnim nalogom ter ukinitve nepotrebnih internih obrazcev;
- objava prispevkov, s katerimi sodelujemo na konferencah in posvetih, na intranetu;
- ob spremembi cen mesečnih vozovnic kadrovska služba zaposlenim dostavi nove cenike prevoza zaradi izpolnjevanja izjav o prevoznih stroških.

Posebno pozornost namenjamo tudi drugim udeležnim stranem upravne enote (npr. organi javni uprave, lokalne skupnosti, dobavitelji tiskovin in storitev ter drugi), tako da v okviru zakonskih pristojnosti in zakonite porabe proračunskih sredstev delujemo družbeno odgovorno.

Primeri najpomembnejših izboljšav:

- izvedba regijskih posvetov upravnih enot na temo tujcev in prometne problematike;

- medije sproti obveščamo o pomembnejših spremembah zakonodaje oziroma drugih dogodkih, bistvenih za naše stranke. Tako smo leta 2007 zabeležili kar 42 objav o Upravni enoti Krško. Vsa obvestila posredujemo tudi na spletno stran upravne enote;
- odgovorimo na vse pobude resornih ministrstev za posredovanje predlogov za spremembe zakonodaje, na podlagi tega je bilo leta 2007 v zakonodaji sprejetih 47 odstotkov naših predlogov;
- zaposleni se redno aktivno vključujejo v delo zunanjih projektnih skupin. O svojem delu izdelajo poročilo, ki ga obravnavamo na kolegiju načelnice. Tako lažje izvajamo zakonodajo in priprave na zakonodajne novosti, hkrati pa smo proaktivni pri dajanju pobud za spremembe oziroma izboljšave;
- objava letnega poročila o delu upravne enote na naši spletni strani;
- posredovanje objavljenih strokovnih prispevkov in drugih gradiv s področja kakovosti upravne enote zainteresirani javnosti (npr. študenti);
- pobuda fakultetam za energetiko k sodelovanju v okviru seminarske ali diplomske naloge, npr. za izdelavo ocene stanja in rešitev za učinkovito rabo energije v prostorih upravne enote.

7 SKLEP

Vodstvo Upravne enote Krško je leta 2008 oblikovalo novo vizijo, katere cilj je nenehno izboljševanje procesov. V petih letih želimo postati eden najuglednejših organov javne uprave, in sicer z uslužbenci, ki svojim strankam in drugim odjemalcem svetujejo in zanje iščejo pozitivne rešitve, ki so dopustne in možne v okviru veljavnega pravnega reda. Vodstvo

z lastnim zgledom spodbuja inovativnost v okviru odličnosti ter razvoja organizacijske kulture v smislu pozitivnih upravnih in osebnih vrednot, saj se članice kolegija skupaj z načelnico z različnimi pristopi osebno zavzemajo za stalno izboljševanje sistema delovanja upravne enote.

S predstavljenim modelom smo postavili tudi temelj za medsebojno sodelovanje in zavedanje o skupni odgovornosti za stalne izboljšave v upravni enoti. Za ustvarjanje inovativne klime v organizaciji ter povezovanje inovativnosti z voditeljstvom in obvladovanjem sprememb je potreben čas. Za premike v načinu razmišljanja v javni upravi pa je treba več truda in potrpežljivosti kot pa za samo spremembo zakonodaje. Prikazani model je mogoče uporabiti tudi v drugih organih javne uprave, zato smo ga predstavili na Dnevnik slovenske uprave 2008 (soorganizator MJU), konferenci Dobre prakse v slovenski javni upravi 2008 (v organizaciji MJU). Na dober odziv udeležencev smo naleteli tudi ob predstavitvi na konferenci Management poslovnih procesov 2008.

Naša dosedanja pot, ocena zadovoljstva strank, zaposlenih in drugih udeleženih strani ter druga priznanja se odražajo v rezultatih, ki jih spremljamo po poslovnih procesih. Objektivno kažejo oceno našega delovanja in potrjujejo, da je inovativnost mogoča tudi v nekdanj tradicionalno togem upravnem okolju.

SEZNAM KRATIC

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

EFQM – Evropska fundacija za vodenje kakovosti (European Foundation for Quality Management)
ISO – Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization)
MJU – Ministrstvo za javno upravo
PDCA – planiraj, naredi, preveri, ukrepaj (plan, do, check, act)
PRSP – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

VIRI

1. Organizacijski predpis Upravne enote Krško »Postopek izbire in vrednotenje predlogov izboljšav«.
2. Politika kakovosti v državni upravi (sklep Vlade RS, št. 393-01/96-3/1-8 z dne 3. 10. 1996).
3. Poslovni načrt Upravne enote Krško za leto 2008.
4. Prispevki Upravne enote Krško na posvetih in konferencah.
5. Strategija delovanja in razvoja Upravne enote Krško 2008–2013.
6. Vloga Upravne enote Krško za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2007.

LITERATURA

1. Bagon, Judita idr. Priročnik za javne menedžerje, Portis, Ljubljana, 2006.
2. Kovač, Polona, Kern Pipan, Karmen. Celovito izboljševanje javne uprave z integracijo različnih pristopov na temelju modela odličnosti EFQM, Konferenca Sodobna javna uprava – zbornik povzetkov, Ministrstvo za javno upravo, 2005.
3. Löffler Elke. Evropska spoznanja – Inovacije v kakovosti javnega sektorja, Zbornik referatov konference Dobre prakse v slovenski javni upravi 2006.
4. Možina, Stane s sod. Management. Didakta, Radovljica, 2002.
5. Spletna stran Ministrstva za javno upravo. Usmerjenost k uporabnikom, marec 2007.
6. Strategija e-uprave RS za obdobje 2006 do 2010, Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana, 2006.
7. Vehovar, Urban, Zajc, Katarina, Starman, Marko, Kovač, Polona. Strategija razvoja Slovenije – izzivi prihodnosti 2004–2013, Ljubljana, 2004.

Nina Hadžimulić je diplomirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je tudi magistrirala z nalogo Izkušnje slovenskih malih podjetij s podpornimi poslovnimi storitvami. V gospodarstvu je delala na področjih financ, komerciale, strategije, podjetništva. Od leta 1995 je zaposlena v Upravni enoti Krško kot vodja oddelka za gospodarske dejavnosti in kmetijstvo. Je soavtorica priročnika za svetovalce in podjetnike z naslovom Od ideje do uspešnega podjetja. Kot izvajalka je sodelovala pri usposabljanjih za svetovalce za pomoč strankam v upravnih enotah, svetovalce e-VEM ter iskalce novih zaposlitev; kot avtorica ali soavtorica pa je bila dejavna na več konferencah o kakovosti v javni upravi doma in v tujini.

Jožica Volčanjk je diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in tam na smeri marketinški management končala podiplomski magistrski študij poslovedenja in organiziranja MBA. V Termah Čatež, d. d., je bila na vodilnih delovnih mestih, nazadnje kot direktorica hotela Toplice. Leta 2000 se je zaposlila v Upravni enoti Krško, kjer je vodja oddelka za prostor in občo upravo. Izkušnje iz gospodarstva uspešno združuje z delom v državni upravi, pri katerem se dodatno ukvarja s področjem kakovosti. Je avtorica ali soavtorica prispevkov, v katerih se ukvarja predvsem z zagotavljanjem tekočega izvajanja storitev in uvajanja sistemskih izboljšav.