

Izzivi in priložnosti managementa sistema kakovosti v luči nove strategije razvoja javne uprave

Dr. Karmen Kern Pipan ⁽¹⁾ in Mateja Arko Košec ⁽²⁾

*⁽¹⁾ Ministrstvo za javno upravo
Tržaška c.21, 1000 Ljubljana, Slovenija
EMail: karmen.kern-pipan@gov.si*

*⁽²⁾ Ministrstvo za javno upravo
Tržaška c.21, 1000 Ljubljana, Slovenija
EMail: mateja.arko-kosec@gov.si*

POVZETEK

Namen prispevka je predstaviti poglobitve izsledke managementa kakovosti v javni upravi v luči evropskih smernic s ciljem dviga učinkovitosti in uspešnosti delovanja. Stalne izboljšave so moto preko katerega vsaka organizacija lahko še izboljša svoje delovanje, poveča zadovoljstvo svojih uporabnikov in drugih deležnikov. Sistematična razširjenost uporabe orodij managementa kakovosti ter predvsem kultura stalnih izboljšav pa se v slovenski javni upravi še ni udeležila na vseh ravneh na enoten način. V prihodnje bo potreben poudarek na sistematični vpeljavi orodij managementa kakovosti za načrtovanje, spremljanje delovanja in optimalno rabo proračunskih in kadrovskih virov. Prav tako pa bo potrebno najti načine in pristope za spodbujanje predlogov in idej zaposlenih za izboljšave, transparentno delovanje, odgovornost posameznika ter vrednotenje učinkov dela na vseh ravneh. Tudi model CAF pri tem lahko služi kot orodje, ki celostno podpira organizacijski razvoj, vpeljavo kulture stalnih izboljšav in vrednotenja uspešnosti delovanja upravnih organizacij.

UVOD

Javne uprave v državah članicah EU se že vrsto let spodbujajo modernizacijo svojega delovanja s ciljem, da javna uprava postane še bolj učinkovit, racionalen, transparenten in prijazen servis državljanov. Javna uprava se v zadnjih letih vse bolj srečuje z omejenostjo virov (tako kadrovskih kot finančnih), obenem pa se pričakovanja uporabnikov – državljanov, podjetij in drugih inštitucij stalno povečujejo tako glede ravni kot tudi obsega storitev. Da bi organizacije v javni upravi lahko dosegle zastavljene cilje, morajo svoje vire organizirati čim bolj optimalno v smeri večje učinkovitosti in uspešnosti delovanja. Stil vodenja, odprtost in organizacijska kultura močno vplivajo na zavzetost zaposlenih za stalne izboljšave, njihov razvoj, ustvarjalnost in inovativnost. Organizacije pri iskanju trajnostne odličnosti stalno iščejo nove načine prilagajanja nastajajočim zahtevam tehnološkega razvoja, zakonodaje, konkurence, globalnega okolja, kot tudi uporabnikov in drugih deležnikov [1]. Organizacije, ki želijo uspešno vpeljati sistem celovitega managementa kakovosti, morajo najprej postaviti jasne in razumljive cilje, tako da jih bodo razumeli in sprejeli vsi zaposleni. Zato morajo biti kriteriji za postavljanje ciljev jasno postavljeni in skladni s procesi delovanja organizacije, kot predvideva metodologija »SMART«: specifični (specific), merljivi (measurable), dogovorjeni (agreed upon), dosegljivi (realistic) in terminsko določeni (time-

phased) [2]. Modeli odličnosti, (kamor sodi tudi evropski model CAF¹) sistematično obravnavajo vse managerske vidike v organizaciji tako v okviru voditeljstva, strategije, partnerstev, virov, zaposlenih, procesov kot tudi doseganja rezultatov tako finančnih kot tudi nefinančnih. Model CAF je splošen, preprost, dostopen in enostaven model za vse organizacije javnega sektorja po vsej Evropi, ki obravnava vse vidike organizacijske odličnosti. Razvit je bil leta 2000 s podporo Evropskega inštituta za javno upravo² v Maastrichtu in bil tudi večkrat nadgrajen. Ima preko 3000 registriranih uporabnikov (od tega 71 iz Slovenije). Načela odličnosti ter poglobljeni koncepti, ki jih verzija modela CAF 2013 še posebej udejanja so: usmerjenost k uporabniku, javno delovanje, inoviranje, etičnost, pomen partnerstev in družbena odgovornost in pomenijo pomembno podlago za vzpostavitev novih priložnosti za nadaljnji razvoj slovenske javne uprave v smeri mednarodnih trendov.

Javne uprave po vsej Evropi se, bolj kot kdajkoli prej, soočajo z zahtevami družbe, da izkažejo in izboljšajo svojo dodano vrednost za trajnostni in nadaljnji razvoj socialne države in države blaginje [3]. Evropska komisija ugotavlja, da je v mnogih državah članicah neučinkovita javna uprava še ena izmed glavnih ovir za poslovno konkurenčnost in gospodarski razvoj in reformo javne uprave v državah članicah uvršča med pet najpomembnejših nalog v podporo gospodarskemu razvoju [4]. Zato je Evropska komisija predlagala izboljšave pri delovanju nacionalnih javnih uprav držav članic in tudi v Sloveniji bo skladno s Priporočili Sveta EU v prihodnje potrebno nadaljevati z ukrepi in aktivnostmi za povečanje preglednosti in odgovornosti ter z uvedbo zunanjega ocenjevanja uspešnosti in postopkov za nadzor kakovosti [5]. S ciljem, da bi oblikovali ustrezno strategijo skupaj z ukrepi za izboljšanje učinkovitosti delovanja uprave, je Vlada RS v aprilu 2014 sprejela Izhodišča za pripravo Strategije nadaljnjega razvoja slovenske javne uprave 2014-2020 (v nadaljevanju: Izhodišča strategije), ki po posameznih vsebinskih ciljeh predvidevajo oblikovanje dvoletnih akcijskih načrtov z ukrepi, nosilci in kazalniki. Priprava strategije je bila s strani Vlade RS zaupana Ministrstvu za notranje zadeve (v času nastanka tega prispevka preoblikovanemu v Ministrstvo za javno upravo). Na sistemski ravni je za izboljšanje učinkovitosti delovanja javne uprave načrtovano oblikovanje programa ukrepov za realizacijo aktivnosti po posameznih vsebinah. Poglavitna usmeritev, ki jo zasledujejo Izhodišča strategije je modernizacija ter podpora profesionalnemu, strokovnemu in stabilnemu delovanju javne uprave skladno z načeli dobrega upravljanja [6]. Dobro upravljanje je princip, ki daje realne učinke demokraciji, zaščiti človekovih pravic in vladavini prava ter temelji na naslednjih vrednotah: participaciji, vladavini prava, transparentnosti, odzivnosti, usmerjenosti k soglasju, pravičnosti in vključenosti, uspešnosti in učinkovitosti, odgovornosti kot ključnemu pogoju dobrega upravljanja [7]. Strategija bo predstavljala krovni dokument z izhodiščnimi usmeritvami za ostale resorje, ki bodo na tej podlagi pripravili posamezne področne strategije in izvedbene dokumente. Sistematična vpeljava sistema managementa kakovosti v organizacije javne uprave je eden izmed ključnih strateških ciljev razvoja javne uprave, kjer je evropski model CAF lahko dobro orodje za njegovo vpeljavo. Preko procesa samoocenjevanja organizacije na podlagi temeljite analize delovanja in aktivno vključenostjo zaposlenih pridobiva predloge za izboljšave ter nove inovativne poti, ki vodijo k optimizaciji in učinkovitejšemu delovanju.

Razvoj managementa kakovosti v slovenski javni upravi je v preteklem desetletju po letu 2002 zagotovo zaznamovala uporaba standarda ISO 9001 ter modela CAF, ki se je v glavnem uporabljal za samoocenjevanje (pretežno v upravnih enotah), izvedenih je bilo tudi veliko usposabljanj na tem področju. Nekaj upravnih enot je nadaljevalo v okviru pilotnih projektov zunanjega ocenjevanja v letih 2006 do 2008, najbolj zavzeti pa so nadaljevali z uporabo modela EFQM ter v okviru tekmovanja za PRSPO dosegli zavidljivo raven finalistov. Med uporabniki modela CAF se je širilo znanje, dobre prakse in izkušnje. Vendar pa se kultura stalnih izboljšav ni razširila v upravi kot na primer v okviru ministrstev. Zelo pomembna predpogoja za uspešno vpeljavo orodij managementa kakovosti sta stalna podpora najvišjega vodstva ter usposabljanje zaposlenih. Javna uprava se je v zadnjih letih soočala z različno stopnjo podpore na tem področju ter reorganizacijami in pogostimi menjavami vlad, kar je onemogočilo razvoj na tem področju. Usposabljanja iz tega področja so postala redkost, prav tako sistem zunanjega

¹ Common Assessment Framework

² European Institute for Public Administration

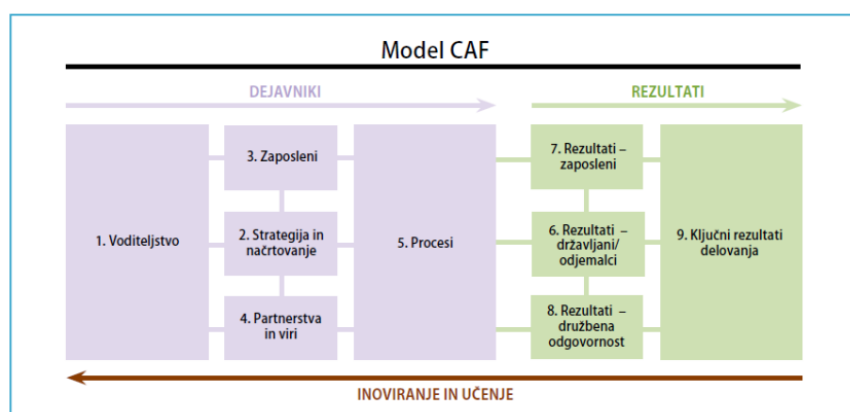
ocenjevanja kakovosti delovanja (peer assessment) še ni zaživel. Nova verzija modela CAF 2013 ni doživela veliko sprememb; praktično nespremenjeni ostajata njegov temeljni namen in struktura. Med novostmi je uvedba načel odličnosti kot podlaga procesu pridobivanja zunanje povratne informacije, kar lahko štejemo kot korak naprej v razvoju modela CAF [8]. Uporaba modela CAF je prava izbira tako za izvedbo internega samoocenjevanja kot za izvedbo procesa pridobivanja zunanjih povratnih informacij glede merjenja uspešnosti delovanja organizacij v javni upravi.

Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (model CAF)

Že desetletja je pomen managementa celovite kakovosti (TQM) prepoznan kot pomembna platforma za spodbujanje napredka in stalnih izboljšav v organizacijah zasebnega in javnega sektorja. Različne organizacije uporabljajo različne metodologije, pristope in orodja za vpeljavo managementa kakovosti ter programov stalnih izboljšav. Ne glede na metodologijo, pristop, orodje ali naziv programov stalnih izboljšav, bo vsaka organizacija zagotovo morala uporabiti pravilno izbiro in kombinacijo različnih pristopov, orodij in tehnik v procesu vpeljave [9]. Organizacije želijo z uporabo modelov odličnosti izboljšati svoje delovanje in povečati učinkovitost managementa [10]. Modeli odličnosti se lahko uporabijo za samoocenjevanje ali za zunanje ocenjevanje. Zlasti model odličnosti EFQM je postal široko uporabljeno orodje za samooceno v različnih zahodnoevropskih državah. Tudi model CAF, ki je bil zasnovan posebej za javno upravo, postaja vse bolj uporabljeno orodje za samooceno v javnih organizacijah. V nasprotju z modelom odličnosti EFQM je model CAF manj zahteven in zato primeren za organizacije, ki začnejo z udejanjanjem managementa celovite kakovosti, pa tudi manj sistematičen [11]. Glavne koristi uporabe modela CAF so predvsem v:

- izvedbi samoocene, kjer organizacija pridobi diagnozo stanja ter zaposleni utrdijo zavest o kakovosti,
- uporabi orodja za učinkovito izboljšanje delovanja (analiza stanja, prioritiziranje, uvedba ciljnih ukrepov za izboljšave),
- razvoju na poti k bolj zreli, odlični organizaciji, kjer gre za razvoj internega poslovanja skladno z osmimi načeli odličnosti [12].

Leta 2000 je bil s podporo Evropskega inštituta za javno upravo iz Maastrichta razvit model CAF, ki je bil v letih 2002 in 2006 nadgrajen z novimi verzijami. Model CAF je zasnovan na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo vodstva, strategije, načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi (dejavniki). Preko 9 meril (28 podmeril) model CAF obravnava organizacijo in podaja celovito managersko analizo delovanja organizacije.



Slika 1: Model CAF 2013 [3, 11]

Verzija modela CAF 2013 vsebuje nekaj sprememb s ciljem, da se ustvarjajo nove priložnosti za nadaljnji razvoj organizacij v javni upravi. Zato so še močnejše udejanjeni koncepti kot denimo: usmerjenost k uporabnikom, javno delovanje, inovativnost, etika, pomen partnerstev ter družbena odgovornost. Nekoliko je tudi spremenjeno merilo 5 »Procesi«, ki vsebuje novo podmerilo 5.1. »Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in inoviranje procesov, ki vključuje udeležene strani«. Gre za združitev dveh

podmeril iz verzije 2006, in sicer 5.1. »Stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in izboljševanje procesov« in 5.3. »Inoviranje procesov, v katere se vključujejo državljani/odjemalci«, medtem, ko podmerilo 5.2. »Razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v državljane/odjemalce« ostaja praktično enako kot v verziji 2006. Nadalje je dodatno uvedeno podmerilo 5.3 »Usklajevanje procesov v organizaciji in z drugimi relevantnimi organizacijami«. Merilo »Rezultati – družba« iz verzije 2006 pa se v verziji modela CAF 2013 še močneje osredotoča na družbeno odgovornost in se tudi imenuje »rezultati – družbena odgovornost« [5]. Glavni rezultat samoocenjevanja, (ki vključuje tudi točkovanje) so ugotovljene prednosti in prepoznana področja za izboljšave ter s tem povezani ukrepi izboljšav.

Model CAF je orodje, ki podpira dolgoročno, sistematično vpeljavo izboljšav v organizacijo, kar ima tudi dolgoročne učinke, zato ni namenjen podpori dnevne politike. Pri samooceni gre za notranjo, subjektivno oceno, ki jo izvaja organizacija sama. Zato je še posebej pomembno, da se navajanje prednosti, priložnosti za izboljšave ter vrednotenje posameznih podmeril in meril opravi ustrezno, na podlagi realnih dejstev in s čim večjo možno mero objektivnosti. Cilj ne sme biti čim boljša (samo) ocena v smislu visokih točk, temveč opredelitev realnega stanja in iskanje izboljšav pri delu v organizaciji. S samooceno organizacija res lahko pridobi izboljšan pregled svojega delovanja ter seznam prednosti in področij za izboljšanje. Za dejansko implementacijo izboljšav v prakso pa mora vsaka organizacija oblikovati in dosledno izvajati ustrezen akcijski načrt z jasno opredelitvijo prioritet, rokov ter nosilcev. Končni cilj modela CAF je torej prispevati k boljšemu managementu, čeprav se model osredotoča zlasti na ovrednotenje delovanja in na prepoznavanje vzrokov, ki organizaciji omogočajo izboljšanje.

Proces samoocenjevanja – pogled vase

Skozi samoocenjevanje pogledamo v lastno organizacijsko delovanje: s pregledom stanja, prepoznavo prednosti, spodbujanjem organizacijskih sprememb, vključevanjem zaposlenih v podajanje predlogov za izboljšave ter s krepitvijo dialoga v organizaciji. Spodbujanje sprememb pomeni obenem tudi spreminjanje kulture, kar je povezano tudi s postopnim spreminjanjem vrednot v organizaciji. Prava vloga najvišjega managerja v organizaciji je v managementu vrednot [14]. Voditelji (managerji) so prvi nosilci sprememb, ki s svojim osebnim zgledom, delovanjem in načinom vodenja močno vplivajo na spreminjanje in udejanjanje teh vrednot. Managerji se vse bolj zavedajo, da so prav zaposleni tisti, od katerih je v večji meri odvisno doseganje učinkovitosti poslovanja, zastavljenih ciljev in s tem tudi dobrih poslovnih rezultatov [15]. Izkušnje iz različnih organizacij kažejo, da samoocenjevanje pozitivno učinkuje na timsko delo, organizacijsko kulturo, dialog in komunikacijo. Redna samoocenjevanja sistematično spodbujajo organizacije in njihove zaposlene k nenehnemu učenju, stalnim izboljšavam in inovacijam [9]. Izkušnje uspešnih organizacij tako zasebnega kot javnega sektorja tudi kažejo, da sistematičen pristop k stalnim izboljšavam traja več let, običajno z nekajletnimi periodičnimi samoocenami in izvedbami ukrepov za izboljšave, ki jim kasneje lahko sledijo tudi sodelovanja v shemah zunanjega ocenjevanja (certifikacija, nagrade za odličnost). V nadaljevanju (Tabela 1) povzemamo proces samoocenjevanja skozi tri faze in deset korakov.

Faza	Korak	Kratek povzetek
Prva faza – zagon procesa CAF	Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje	Odločilna je opredelitev obsega, pristopa samoocenjevanja ter načina točkovanja oziroma ocenjevalne lestvice. Pri tem je podpora vrhnjega managementa glavni predpogoj.
	Sporočajte o projektu samoocenjevanja	Komunicirati je potrebno v različnih fazah z vsemi deležniki, politika komuniciranja pa mora biti osredotočena k temu, da so na koncu vsi deležniki zmagovalci, t.i. fokus na »win win« pristop.
Druga faza – proces	Sestavite eno ali več	Odločitev o številu skupin za samoocenjevanje je odvisna od velikosti organizacije. Običajno so v skupino vključeni

samoocenjevanja	samoocenjevalnih skupin	zaposleni iz različnih organizacijskih enot, funkcij, izkušenj ter ravni.
	Organizirajte usposabljanja	Namen je razširitev splošnega znanja in razumevanja načel celovitega managementa kakovosti. Zato je potrebno, da se skupini predstavi model CAF, koristi, cilji in potek procesa samoocenjevanja.
	Lotite se samoocenjevanja	Dialog in razprava sta bistveni del doseganja soglasja za boljše razumevanje razlik glede prednosti, priložnosti za izboljšanje, še posebej iz vidika točkovanja. Model CAF omogoča dva načina točkovanja – enostavnega in podrobnega, ki sta numerični, temelj obeh pa je krog PDCA (Plan – načrtuj, Do – stori, Check – preveri, Act – ukrepaj).
	Sestavite poročilo z opisom rezultatov ocenjevanja	Skladno z zgradbo modela CAF poročilo običajno vsebuje naslednje elemente za vsak del merila: prednosti, priložnosti za izboljšave, ukrepe za izboljšave in rezultate. Ob tem je odločilnega pomena, da ga višje vodstvo uradno sprejme in ga v idealnem primeru tudi potrdi in odobri.
Tretja faza – načrt izboljšav /prednostno razvrščanje	Naredite osnutek izboljšav	Akcijski načrt izboljšav je vgrajen v proces strateškega načrtovanja organizacije, vključno s postavitvijo prioritet in diferenciranjem ukrepov v okviru realnih časovnih rokov.
	Sporočajte načrt izboljšav	Poročilo praviloma vsebuje integrirano, sistematično načrtovanje dejavnosti za celotno delovanje organizacije, ki vsebuje prednosti in priložnosti za izboljšave v organizaciji.
	Izvajajte načrt izboljšav	Izvajanje ukrepov izboljšav mora temeljiti na doslednem pristopu, z jasno določenimi nalogami, roki, nosilci in pričakovanimi rezultati za vsak ukrep.
	Načrtujte samoocenjevanje	Ko je akcijski načrt izboljšav izdelan in so se spremembe začele uvajati, je zelo pomembno, da se prepričamo ali imajo le-te pozitiven učinek na stvari, ki smo jih do sedaj dobro opravljali. Nekaterе organizacije so redno samoocenjevanje vključile v svoj proces poslovnega načrtovanja.

Tabela 1: Proces samoocenjevanja [3,13]

Zaključek

Vsaka organizacija potrebuje stalne inovacije in izboljšave, da bi v stalno spreminjajočem se okolju lahko ostala sodobna, napredna in konkurenčna. Danes mora organizacija, bolj kot kdajkoli prej, razumeti uravnoteženost in uspešno obvladovanje potreb in pričakovanj deležnikov [16]. Orodja za spodbujanje stalnih izboljšav lahko bistveno pripomorejo k pridobivanju predlogov za izboljšave, iskanju novih inovativnih poti, optimizaciji in učinkovitejšemu delovanju v upravi. V slovenski javni upravi imamo primere dobrih praks (še posebej med upravnimi enotami), kjer je uporaba modela CAF v zadnjem desetletju postala stalnica. Imamo tudi primere upravnih organizacij, ki so sodelovale pri zunanjih ocenjevanjih uspešnosti delovanja (pilotnih projektih ali nagradah za odličnost (PRSPO) in poznajo razliko med subjektivnim in objektivnim vrednotenjem delovanja organizacije. Zaživela je tudi izmenjava znanja in dobrih praks med uporabniki modela CAF, kjer že imamo prve dobre primere primerjalnega učenja. Organizacije z ustrezno uporabo modela CAF pridobijo učinkovito orodje za sistematično okrepitev kulture odprtega dialoga, stalnih izboljšav, vključevanja in aktiviranja zaposlenih, dvig skupne

zavesti o poslanstvu in viziji organizacije ter udejanjanje izboljšav v svojem delovanju. Obenem je potrebno upoštevati njegove omejitve in subjektivno naravo samoocene, kjer mora biti na prvem mestu napredek v delovanju in ne točkovanje. Iz izkušenj uporabnikov modela CAF je znano, da je izboljševanje delovanje organizacije stalen, dolgotrajen proces, ki lahko pokaže svoje učinke v mesecih ali celo letih. Ob tem pa je izjemnega pomena stalna in polna podpora vodstva, ki mora pozitivno stremeti k odprtosti, zaupanju ter doseganju konsenza z zaposlenimi za pridobitev realne slike. Prav tako se je potrebno zavedati, da samoocena pomeni opredelitev stanja, nekakšno postavitve diagnoze, ki šele v nadaljnjih korakih zahteva iskanje poti, načinov in orodij za izboljšanje delovanja v organizaciji.

Stalne izboljšave zahtevajo vztrajno in sistematično večletno delo in niso plod kratkotrajnih aktivnosti. V luči zadnjega priporočila Sveta EU Sloveniji za obdobje od 2014–2015 [5], ki Sloveniji predlaga sprejetje učinkovitih ukrepov za povečanje preglednosti in odgovornosti ter uvedbo zunanjega ocenjevanja uspešnosti in postopke za nadzor kakovosti, je to zagotovo dobra podlaga za premik določenih aktivnosti in prioritet delovanja slovenske javne uprave. Da bi lahko ponovno sistematično oživili in ohranili gibanje za stalne izboljšave in uporabo modela CAF v slovenski javni upravi, se kot nujno potrebna kaže strateška sistemska kontinuirana razvojna vloga Ministrstva za javno upravo skupaj s podporo najvišjih managerskih ravni, vključno z ministrsko [8]. Orodja, standardi in modeli sami po sebi ne morejo pomagati in izboljševati delovanja v organizacijah. Kakovost s(m)o ljudje - tako zaposleni kot managerji, zato je podpora, vztrajnost, odprtost in zavzetost tisto, kar lahko naredi pozitivne premike na tem področju. Cilj uvedbe celovitega sistema vodenja kakovosti v javni upravi je ustvariti zmogljivosti za nadaljnje izboljšanje kakovosti in učinkovitosti javnih storitev, ob tem da bo kakovost prepoznana kot vrednota in bo javna uprava odprta za spremembe.

LITERATURA IN VIRI:

- [1] Kern Pipan, K., Gomišček, B., Kljajić, M., (2014). Slovenian National Excellence Award and Total Quality Management Deployment in Slovenian Companies, Total Quality Management & Business Excellence, Published online, 25 (7-8), str. 1-13.
- [2] Juran, J., M. (1995). Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance, New York: McGraw-Hill, Inc..
- [3] (2013) MNZ. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju. Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo CAF 2013. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- [4] (2013). ECTIRPABEG. The European Commission takes initiative to reform public administration and boost economic growth. European Commission. Pridobljeno 15. 08. 2014 z http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-935_en.htm
- [5] (2014). CSR. Priporočilo Evropske komisije za Priporočilo Sveta v zvezi z nacionalnim reformnim programom Slovenije za leto 2014 in mnenje Sveta o slovenskem programu stabilnosti za leto 2014. Pridobljeno 15.08.2014 z: http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/index_en.htm
- [6] (2014). IPSNRSU, Izhodišča za pripravo Strategije nadaljnjega razvoja slovenske javne uprave 2014 - 2020 (temeljni strateški okvir, koncept in usmeritev). Pridobljeno 15. 08. 2014, z http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/SOJ/2014/140424_izhodišca_strategija_razvoja_javna_uprava.doc
- [7] (2011). ECFDTH. European Commission for Democracy Through Law (Venice Commission), Stocktaking on the Notions of »Good governance« and »Good Administration«, European Commission. Strasbourg.
- [8] Arko Košec, M., Kern Pipan, K., (2014). Nova verzija modela CAF 2013 in samoocenjevanje za dvig učinkovitosti delovanja v javni upravi, XX1. Dnevi slovenske uprave, Zbornik referatov (str. 1-13), Ljubljana.
- [9] Soković, M., Pavletić, D., Kern Pipan, K. (2010). Quality improvement methodologies - PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, 43 (1), str. 476-483.

- [10] Van Dooren, W., Van de Walle, S. (2004). Why Do Belgian Public Agencies Use the Common Assessment Framework (CAF)? In: Löffler, E. & Vintar, M. (eds.). Improving the quality of East and Western European Public Services, Hampshire: Ashgate, str. 157-171.
- [11] Löffler, E. (2001). Defining Quality in Public Administration. NISPAcee Annual Conference. "Government, Market and the Civic Sector: The Search for a Productive Partnership", May 10-13, (str. 1-11), Riga.
- [12] Staes, P. (2013). CAF as European Instrument for Enhancing the Administrative Capacity, 7th Quality Conference, Towards Responsible Public Administration. Vilnius, Lithuania (str. 1-21).
- [13] (2012). EIPA. European Institute of Public Administration: Common Assessment Framework (CAF), Improving Public Organisation through Self-Assessment CAF 2013, Maastricht.
- [14] Peters, T. J., & Waterman, R. H., (1982). In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row, Publishers Inc.
- [15] Kern Pipan, K., Leon L. (2013). Vodenje, inovativnost in organizacijska kultura za poslovno odličnost, 32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Portorož (str. 342-351), Kranj: Moderna organizacija.