




**CERTIFIKAT
DOBRA
UPRAVNA
ORGANIZACIJA
DUO®**



Univerza v Ljubljani
Fakulteta *za upravo*



DOBRA
UPRAVNA
ORGANIZACIJA



Naslov: Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®

Izdala: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Gosarjeva ulica 5, Ljubljana

Uredil: doc. dr. Jernej Buzeti

Sodelujoči avtorji: prof. dr. Mirko Pečarič, prof. dr. Janez Stare, doc. dr. Jernej Buzeti, doc. dr. Tatjana Kozjek, doc. dr. Tatjana Stanimirovič

Naslovnica: Darja Remc

Oblikovanje e-gradiva: Darja Remc

Izdaja: 1. izdaja

Kraj in leto: Ljubljana, 2023

Gradivo je lektorirano.





Kazalo

1	Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®
4	Vsebinska struktura certifikata
35	Način ocenjevanja in točkovanja
39	Postopek pridobitve in ohranjanja certifikata
43	Veljavnost certifikata
47	Koristnost pridobitve certifikata
52	Sodelujoči v postopku pridobitve certifikata
56	Cenik



**CERTIFIKAT
DOBRA
UPRAVNA
ORGANIZACIJA
- DUO®**

Namen certifikata

Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® je oblikovan v podporo delovanju organizacij javne uprave. Nanaša se na normativne in organizacijske opredelitve delovanja, razumevanje in uporabo skupnih načel dobrega upravljanja ter ocenjevanje prednosti in slabosti prakse organiziranja, delovanja in vodenja upravne organizacije. Standard se osredotoča na doseganje normativov poslovanja, ki izhajajo iz predpisov, načel dobrega upravljanja in poslovanja ter primerov dobrih praks. Preverja, kako različne funkcije upravne organizacije zagotavljajo uspešnost in učinkovitost poslovanja, podpirajo druga drugo in se medsebojno dopolnjujejo. Sestavni del certificiranja predstavlja tudi oblikovanje predlogov, kako izboljšati delovanje upravne organizacije. Doseganje zahtev certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® je dinamično: dobra upravna organizacija omogoča dobro upravljanje, dobro upravljanje spodbuja zaupanje in sodelovanje zaposlenih in javnosti, boljše sodelovanje omogoča izboljšanje storitev, boljše izvajanje storitev izpostavlja dobro upravno organizacijo v širšem okolju.

Področje uporabe certifikata

Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® je namenjen organizacijam javne uprave, ki odločajo o javnih zadevah in skrbijo za zadovoljitev javnih potreb. V širšem smislu je primeren za uporabo v večini organizacij javnega sektorja, ob smiselnem upoštevanju posebnosti upravne organizacije.

Povezava z drugimi standardi, smernicami in kodeksi

Čeprav ima certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® široko področje uporabe, si ne prizadeva podvajati drugih standardov, smernic in kodeksov, ki že obstajajo tako v splošnem kot za nekatere posebne vrste organizacij. Upamo, da se bodo tisti, ki te smernice razvijajo in določajo, pri posodabljanju in pregledovanju svojih smernic sklicevali na certifikat in ga uporabljali za zagotavljanje boljše organiziranosti organizacij javne uprave. Povsod tam, kjer smernice dobrega organiziranja in vodenja ter upravljanja organizacij javne uprave še niso začrtane ali prepoznane, lahko certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® zagotovi skupno razumevanje tega, kaj predstavlja dobro upravno organizacijo in dobro upravljanje.

Uporaba standarda za različne strukture upravljanja in velikosti organizacije

Organizacije, ki lahko uporabijo certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® se med seboj precej razlikujejo. Na eni strani gre za organe državne uprave in organe samoupravnih lokalnih skupnosti, po drugi pa še za druge državne organe, nosilce javnih pooblastil in ponudnikov javnih storitev, ki imajo različne strukture organiziranosti in upravljanja. Kljub različnosti organizacij certifikat omogoča preverjanje univerzalnih »načel« dobrega upravljanja, organiziranja in delovanja ter vodenja organizacij v konkretni praksi. Zato spodbujamo vse organizacije, da tudi na tak način preverijo svoje poslovanje in tudi na simbolni način postanejo zgled dobre upravne organizacije. Hkrati s tem pa tudi pripomorejo k prepoznavanju, v kolikšni meri upravne organizacije izpolnjujejo norme dobre upravne organizacije, pripomorejo k razvoju posameznih norm in načel, predvsem pa zgledu tudi za druge organizacije.

Etos dobre upravne organizacije, ki ga izkazuje organizacija s pridobljenim certifikatom Dobra upravna organizacija - DUO®, na tak način predstavlja ideal doseganja boljše javne uprave. Gre za potencial, ki presega domet zakonskih pravil in postopkov.

Izvajanje certifikata v praksi

Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® obsega štiri temelje dobre upravne organizacije, ki so simbolno predstavljeni v obliki štirih stebrov: pravo, organizacija, ljudje in finance. Vsak steber tvori vsebine, ki so podane v sklopu vsebinskih področij in predstavljajo ključne kriterije certifikata. Preverjanje ključnih kriterijev poteka s pomočjo opredeljenih kazalnikov in meril. Na tej osnovi zbrane ocene nudijo vpogled v upravljanje, organiziranje in poslovanje upravne organizacije ter predstavljajo vir za oblikovanje potencialnih ukrepov izboljšanja organiziranosti in vodenja upravne organizacije.



VSEBINSKA STRUKTURA CERTIFIKATA

Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® temelji na štirih osnovnih stebrih, ki predstavljajo stabilnost in temeljno strukturo dobrega organiziranja, delovanja in vodenja upravne organizacije. Štirje stebri so:

1. Pravo
2. Organizacija
3. Ljudje
4. Finance

Zunanja stebra (Pravo in Organizacija) predstavljata sistemski, strukturni, postopkovni, moralni in pravni okvir delovanja organizacije. Notranja stebra (Ljudje, Finance) omogočata delovanje in vodenje organizacije, saj predstavljata ljudi v organizaciji in njeno finančno poslovanje.



Vsak steber dobre upravne organizacije tvori področne vsebine, ki posameznemu stebri omogoča stabilnost, zanesljivost in vsebinsko polnost. Z vidika povezljivosti vseh področnih vsebin skupaj pa celovitost dobrega delovanja in vodenja upravne organizacije. **V vseh štirih stebrih je 16 vsebinskih področij oziroma vsak steber tvori 4 vsebinska področja.**

Vseh 16 vsebinskih področij, ki jih opredeljuje certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®, hkrati predstavlja 16 kriterijev, ki jih v postopku certificiranja ocenjuje Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani, ki certifikat podeljuje. Znotraj vsakega vsebinskega področja so oblikovani **štirje kazalniki**, ki predstavljajo elemente ocenjevanja znotraj posameznega vsebinskega področja (kriterija), ki se uporablja pri ocenjevanju. To pomeni, da **certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® naslavlja 64 kazalnikov**, ki so predmet ocenjevanja v postopku certificiranja. Za vsak kazalnik je oblikovan tudi nabor štirih meril, ki se ocenjujejo s **treimi opisnimi ocenami in predstavlja raven razvitosti upravljanja po posameznem kazalniku**. Recenzenti, ki vodijo postopek certificiranja organizacije, so strokovnjaki za posamezno vsebinsko področje certificiranja in pri ocenjevanju kazalnikov oziroma meril, ki so predmet ocenjevanja, dodelijo oceno oziroma točke za posamezni kazalnik oziroma merilo in nato pripravijo še izračun seštevka števila točk za vsebinsko področje, ki ga ocenjujejo.

Ocenjevalni okvir vsebin certifikata


Ocenjevalni okvir certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® tvorijo štirje osnovni stebri certifikata, 16 vsebinskih področij, 64 kazalnikov in 256 meril. Pri tem posamezni del pomeni:

STEBER – predstavlja krovno področje oziroma splošni opis področnih vsebin, ki tvorijo posamezni steber in mu omogočajo stabilnost in vsebinsko polnost. Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® sestavljajo 4 stebri (2 notranja in 2 zunanja stebra), in sicer: 1. Pravo, 2. Organizacija, 3. Ljudje, 4. Finance.

VSEBINSKO PODROČJE – predstavlja vsebinski kriterij oziroma vsebinski element, ki se uporablja pri ocenjevanju.

KAZALNIK – predstavlja element ocenjevanja znotraj posameznega vsebinskega področja (vsebinski kriterij), ki se uporablja pri ocenjevanju. Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® določa 64 kazalnikov in za vsak kazalnik so oblikovana štiri merila.

MERILO – predstavlja element ocenjevanja znotraj posameznega kazalnika, ki se uporablja pri ocenjevanju. Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® tvori 256 meril. Za vsako merilo so izdelane tri opisne ocene, ki so točkovane s točkami od 1 do 3 točke. Takšen način ocenjevalcem onemogoča subjektivnost ocenjevanja in hkrati zagotavlja zanesljivost in stabilnost ocenjevanja.




steber 1: **PRAVO**

Zakonitost dela

Transparentnost delovanja in
varstvo osebnih podatkov

Etično delovanje – integriteta

Participacija in sodelovanje





Steber »Pravo« je v certifikatu Dobra upravna organizacija - DUO® sestavljen iz štirih vsebinskih področij (kriterijev), ki mu omogočajo vsebinsko polnost, zanesljivost in stabilnost, in sicer: Zakonitost dela, Transparentnost delovanja in varstvo osebnih podatkov, Etično delovanje – integriteta, Participacija in sodelovanje.

Zakonitost dela se nanaša na spoštovanje procesnih in materialnih standardov in zakonskih predpisov pri opravljanju dela. Gre za zavezo vsakega posameznika, da deluje v skladu z veljavnimi pravnimi zahtevami, ureditvami in pravilniki, ki urejajo delovanje posamezne stroke ali panoge. Skrb za to se kaže prek sodelovanja pri pripravi predpisov, zakonitosti v upravnih postopkih njihovega izvajanja in upravnega poslovanja ter splošne urejenosti pravnih in internih aktov. Zakonitost dela ni le stvar zakonodaje, temveč tudi načel in vrednot, ki jih morajo organizacije in posamezniki upoštevati pri vsakodnevnih opravilih. Sledenje visokim standardom je ključnega pomena za dolgoročno uspešnost in ugled organizacije ter za ohranjanje zaupanja strank in javnosti. Zakonitost je izhodišče za transparentnost delovanja, ki je tesno povezana z varstvom osebnih podatkov; organizacija lahko namreč zagotovi varno in zanesljivo upravljanje osebnih podatkov le, če sonjeni načini delovanja pregledni in transparentni. To pomeni, da organizacija skrbi za zagotavljanje informacij javnosti v smislu odprtosti, da ima urejeno področje po zakonu o dostopu do informacij javnega značaja in po zakonu, ki ureja varstvo osebnih podatkov ter da nudi informacije, ki so tudi pravilne. Etično delovanje in integriteta sta ključni komponenti uspeha vsake organizacije. Gre za spoštovanje moralnih in etičnih standardov, ki veljajo v posamezni družbi in panogi, v kateri organizacija deluje. To pomeni, da organizacija ne ravna samo v skladu z zakonskimi predpisi, temveč tudi po načelih morale, poštenja in pravičnosti. Vse to se odraža v krepitvi integritete, preprečuje korupcijo, nasprotje interesov in neetično ravnanje. Takšna drža organizacije se odraža tudi na drugih pravilih in področjih ter na splošno zagotavlja enakost in nediskriminacijo kot temeljni pravni prvini. Takšno okolje lahko pripomore k vzpostavitvi pristne participacije in sodelovanja, ki sta ključna elementa dobre upravljalvske organizacije; omogočata namreč, da se zaposleni, stranke in drugi deležniki počutijo vključeni in slišani, kar vodi v boljše odnose, učinkovitejše delovne procese in večjo uspešnost organizacije.

Vsebinsko področje (kriterij) 1: **ZAKONITOST DELA (procesna in materialna)**

- Kazalnik 1.1** *Sodelovanje pri pripravi in sprejem predpisov*
- Merilo 1.1.1 *Oblikovanje pobud in predlogov pristojnim organom*
 - Merilo 1.1.2 *Spoštovanje Resolucije o normativni dejavnosti*
 - Merilo 1.1.3 *OA0*
 - Merilo 1.1.4 *Spoštovanje formalnih in materialnih kriterijev*
- Kazalnik 1.2** *Zakonitost v upravnih postopkih*
- Merilo 1.2.1 *Zakoniti roki odločanja*
 - Merilo 1.2.2 *Majhen delež uporabljenih rednih in izrednih pravnih sredstev*
 - Merilo 1.2.3 *Pozitiven uspeh pri pravnem varstvu (števila in deleži)*
 - Merilo 1.2.4 *Pozitiven uspeh v upravnem sporu*
- Kazalnik 1.3** *Pravilnost izvajanja upravnih postopkov in upravnega poslovanja*
- Merilo 1.3.1 *Preverjanje pravilnosti uporabe določb ZUP in UOUP*
 - Merilo 1.3.2 *Nadzor nad pravočasnim reševanjem vlog, prejetih po e-pošti in poslovanjem s strankami, vročanje dokumentov v fizični in elektronski obliki, pridobivanje in posredovanje podatkov, E-vloge*
 - Merilo 1.3.3 *Ugotovljeno očitno prikrajšanje javnega interesa, pravice/koristi strank ali druge ponavljajoče kršitve pravil upravnega postopka*
 - Merilo 1.3.4 *Izdana odločba, da se uradna oseba udeleži usposabljanja za vodenje in odločanje v upravnem postopku*
- Kazalnik 1.4** *Splošna urejenost pravnih in internih aktov*
- Merilo 1.4.1 *Dostopnost do pravnih in internih aktov*
 - Merilo 1.4.2 *Razlikovanje med pravnimi in drugimi akti*
 - Merilo 1.4.3 *Število upravno-sodnih postopkov*
 - Merilo 1.4.4 *Dovolj veliko število strokovnih oseb z upravno-pravnega področja*

Vsebinsko področje (kriterij) 2: **TRANSPARENTNOST DELOVANJA IN VARSTVO OSEBNIH PODATKOV**

- Kazalnik 2.1** *Zagotavljanje informacij javnosti (odprtost)*
- Merilo 2.1.1 *Proaktivno zagotavljanje informacij*
 - Merilo 2.1.2 *Spletna objava strateških dokumentov*
 - Merilo 2.1.3 *Pravočasnost podanih informacij*
 - Merilo 2.1.4 *Usposabljanje za zagotavljanje informacij*
- Kazalnik 2.2** *Urejenost po ZDIJZ*
- Merilo 2.2.1 *Spoštovanje načela prostega dostopa izven določenih izjem*
 - Merilo 2.2.2 *Javno objavljen katalog informacij javnega značaja*
 - Merilo 2.2.3 *Določena uradna oseba za posredovanje informacij javnega značaja*
 - Merilo 2.2.4 *Posredovanje informacij javnega značaja v svetovni splet in spoštovanje rokov odločanja*
- Kazalnik 2.3** *Urejenost po ZVOP*
- Merilo 2.3.1 *Obstoj pravnih podlag za obdelavo osebnih podatkov*
 - Merilo 2.3.2 *Določen namen obdelave osebnih podatkov*
 - Merilo 2.3.3 *Kršitev določb o zavarovanju osebnih podatkov*
 - Merilo 2.3.4 *Kršitev splošnih določb o videonadzoru*
- Kazalnik 2.4** *Pravilne informacije*
- Merilo 2.4.1 *Natančnost in zanesljivost informacij*
 - Merilo 2.4.2 *Preverljivost informacij*
 - Merilo 2.4.3 *Popolnost in objektivnost informacij*
 - Merilo 2.4.4 *Utemeljenost informacij na dokazih*

Vsebinsko področje (kriterij) 3: ETIČNO DELOVANJE – INTEGRITETA

- Kazalnik 3.1** *Krepitev integritete, preprečevanje korupcije in nasprotja interesov*
- Merilo 3.1.1 *Interni organ za relevantno področje*
 - Merilo 3.1.2 *Izdelan načrt integritete*
 - Merilo 3.1.3 *Opravljen revizija poslovanja v zadnjih petih letih*
 - Merilo 3.1.4 *Protikorupcijska klavzula v pogodbah nad 10.000 eurov brez DDV*
- Kazalnik 3.2** *Nezakonito, neetično ravnanje*
- Merilo 3.2.1 *Možnost prijave neetičnega/ nezakonitega ravnanja*
 - Merilo 3.2.2 *Določena pristojna oseba*
 - Merilo 3.2.3 *Pravočasen odziv pristojne osebe*
 - Merilo 3.2.4 *Ukrepi za zaščito prijavitelja*
- Kazalnik 3.3** *Etična/moralna pravila in navezava na druga pravila*
- Merilo 3.3.1 *Obstoj kodeksa etike, poslanstva, vizije itd.*
 - Merilo 3.3.2 *Spoštovanje potreb in vrednot strank, dostojanstva in zasebnosti, varstvo osebnih podatkov*
 - Merilo 3.3.3 *Obveščanje o zavezanosti organizacije k etičnemu ravnanju ter redno izobraževanje zaposlenih o postopkih za preprečevanje goljufij, zaplavljanja in zlorab*
 - Merilo 3.3.4 *Postopek za obravnavo neetičnih ravnanj zaposlenih*
- Kazalnik 3.4** *Zagotavljanje enakosti in nediskriminacije*
- Merilo 3.4.1 *Spoštljivo in dostojanstveno obravnavanje posameznikov ne glede na njihove osebne značilnosti*
 - Merilo 3.4.2 *Enak dostop do priložnosti, virov in storitev za vse posameznike, brez pristranskosti ali dajanja prednosti*
 - Merilo 3.4.3 *Ukrepi za aktivno obravnavanje in odpravljanje neenakosti ali diskriminacije*
 - Merilo 3.4.4 *Priznavanje in vrednotenje raznolikosti posameznikov in skupin*

Vsebinsko področje (kriterij) 4: **PARTICIPACIJA IN SODELOVANJE**

- Kazalnik 4.1** *Notranja participacija zaposlenih*
- Merilo 4.1.1 *Organizacija ustvarja pogoje za participacijo zaposlenih*
 - Merilo 4.1.2 *Zaposleni prosto izrazijo mnenja in pričakovanja*
 - Merilo 4.1.3 *Vodstvo upošteva pobude zaposlenih*
 - Merilo 4.1.4 *Zaposleni lahko uresničujejo dogovorjene cilje*
- Kazalnik 4.2** *Zunanja participacija deležnikov v procesu odločanja*
- Merilo 4.2.1 *Jasna komunikacija in preglednost*
 - Merilo 4.2.2 *Aktivno iskanje in vključevanje zunanjih zainteresiranih strani*
 - Merilo 4.2.3 *Zastopanost zunanjih zainteresiranih strani in povratne informacije*
 - Merilo 4.2.4 *Organizacija je prilagodljiva in odzivna na potrebe ter skrbi zunanjih strani*
- Kazalnik 4.3** *Sodelovanje z zunanjimi deležniki za doseganje skupnih ciljev izven procesa odločanja*
- Merilo 4.3.1 *Identificirani ključni deležniki*
 - Merilo 4.3.2 *Uporaba različnih metod sodelovanja (npr. javna srečanja, spletne ankete ali fokusne skupine)*
 - Merilo 4.3.3 *V strokovni posvet so vključene strani iz različnih okolij (vključevanje)*
 - Merilo 4.3.4 *Odzivnost na potrebe in pomisleke zainteresiranih strani ter pripravljenost na spremembe*
- Kazalnik 4.4** *Vključenost organizacije v mednarodne in evropske aktivnosti*
- Merilo 4.4.1 *Vključenost organizacije v mednarodne in evropske partnerske mreže za razvoj javne uprave*
 - Merilo 4.4.2 *Način sodelovanja organizacije z mednarodnimi in evropskimi partnerji (sporazumi,...)*
 - Merilo 4.4.3 *Vključenost zaposlenih organizacije v različne odbore in komisije na mednarodni in evropski ravni*
 - Merilo 4.4.4 *Rezultati (učniki) mednarodnih in evropskih partnerskih sodelovanj*




steber 2: **ORGANIZACIJA**

Organiziranost organizacije

Upravno poslovanje

Obličnost komuniciranja

Trajnostni razvoj in
digitalizacija





Steber »Organizacija« je v certifikatu Dobra upravna organizacija - DUO® sestavljen iz štirih vsebinskih področij (kriterijev), ki mu omogočajo vsebinsko polnost, zanesljivost in stabilnost, in sicer: Organiziranost organizacije, Upravno poslovanje, Obličnost komuniciranja, Trajnostni razvoj in digitalizacija.

Dobra organiziranost prispeva k uspešnemu in učinkovitemu delovanju upravne organizacije. Kaže se v tem, da so odnosi in vloge opredeljeni, prav tako odgovornosti in pristojnosti ter način sodelovanja zaposlenih. To pomaga preprečiti podvajanje dela, skrajšati čas, potreben za izvedbo nalog, in izboljšati kakovost storitev. Dobra organiziranost upravne organizacije je smiselno začrtana s strateškimi dokumenti (npr. strateški načrt) in podprta z urejenim sistemom upravljanja dokumentarnega gradiva. Ta ima še posebej pomembno vlogo, saj morajo organizacije javne uprave izpolnjevati določene zakonske zahteve in predpise glede hrambe, zaščite in dostopnosti dokumentacije. Urejen sistem omogoča hiter in enostaven pregled ali iskanje informacij, ki so pomembne za pravočasno in ustrezno odločanje. Z upravnim poslovanjem je povezan tudi sistem komuniciranja tako z zunanjimi kot notranjimi strankami. Javna uprava temelji na zaupanju javnosti, zato mora biti komunikacija pregledna, jasna in dosledna. Če je komuniciranje v organizaciji javne uprave dobro »vodeno«, se naloge lažje izvajajo, saj so vse zainteresirane strani bolje obveščene o možnostih in potrebnih aktivnostih.

V okviru organizacijskega urejanja delovnih procesov lahko e-poslovanje pospeši in izboljša procese ter organizaciji omogoči hitro in učinkovito delo. Z njim organizacija lahko skrajša čas, ki ga porabi za obdelavo dokumentov in drugih nalog, pri čemer zaposlenim in strankam omogoča boljši dostop do informacij in storitev. Z vidika prihodnjega razvoja je izpostavljen vidik digitalne prenove poslovanja, vse bolj pa tudi zagotavljanje trajnostnega razvoja. Ta je pomemben iz več razlogov, npr. zaradi odnosa do družbe in okolja kot tudi spoznanja, da se organizacija javne uprave z dobrim upravljanjem trajnostnega razvoja lažje prilagaja spremembam v okolju in izvaja svoje načrte, ne da bi ogrozila trajnostno prihodnost.

Vsebinsko področje (kriterij) 5: **ORGANIZIRANOST ORGANIZACIJE** (sistemi, procesi, struktura)

- Kazalnik 5.1** *Organizacijsko okolje (ogrodje)*
- Merilo 5.1.1 *Poslanstvo, vizija, vrednote so javno in interno objavljene*
 - Merilo 5.1.2 *Ključne zmogljivosti, zmožnosti organizacije*
 - Merilo 5.1.3 *Zakonitost poslovanja*
 - Merilo 5.1.4 *Pristojnosti organizacije*
- Kazalnik 5.2** *Organizacijski odnosi*
- Merilo 5.2.1 *Struktura organiziranosti*
 - Merilo 5.2.2 *Organizacija delovnih procesov*
 - Merilo 5.2.3 *Poslovni procesi*
 - Merilo 5.2.4 *Komunikacijska mreža*
- Kazalnik 5.3** *Kadrovski sistem*
- Merilo 5.3.1 *Sistemizacija*
 - Merilo 5.3.2 *Kadrovski načrt*
 - Merilo 5.3.3 *Organizacijska podpora kadrovskim procesom (administrativni postopki vezani na zaposlene)*
 - Merilo 5.3.4 *Urejenost delovnega časa in ravnanje s presežki in primanjkljaji ur zaposlenih*
- Kazalnik 5.4** *Strategije upravljanja*
- Merilo 5.4.1 *Strateški načrt*
 - Merilo 5.4.2 *Akcijski načrt*
 - Merilo 5.4.3 *Upravljanje tveganj (vzpostavljen register tveganj, sistem informiranja o tveganjih ...)*
 - Merilo 5.4.4 *Upravljanje sprememb*

Vsebinsko področje (kriterij) 6: **UPRAVNO POSLOVANJE**

- Kazalnik 6.1** *Poslovanje s strankami in zagotavljanje javnosti dela*
- Merilo 6.1.1 *Poslovanje s strankami*
 - Merilo 6.1.2 *Zagotavljanje splošnih informacij*
 - Merilo 6.1.3 *Zagotavljanje javnosti dela*
 - Merilo 6.1.4 *Uradni e-naslovi*
- Kazalnik 6.2** *Naloge glavne pisarne*
- Merilo 6.2.1 *Prejem pošte*
 - Merilo 6.2.2 *Razvrščanje in dodeljevanje*
 - Merilo 6.2.3 *Evidenca in evidentiranje*
 - Merilo 6.2.4 *Odprema dokumentov*
- Kazalnik 6.3** *Upravljanje z zbirkami dokumentarnega gradiva*
- Merilo 6.3.1 *Zbirka nerešenih zadev*
 - Merilo 6.3.2 *Tekoča zbirka*
 - Merilo 6.3.3 *Stalna zbirka*
 - Merilo 6.3.4 *Hramba dokumentarnega gradiva v fizični in e-obliki*
- Kazalnik 6.4** *Prostori in oprema*
- Merilo 6.4.1 *Enotna podoba poslovanja*
 - Merilo 6.4.2 *Zgradbe in prostori*
 - Merilo 6.4.3 *Dostopnost*
 - Merilo 6.4.4 *Zagotavljanje varnosti*

Vsebinsko področje (kriterij) 7: **OBLIČNOST KOMUNICIRANJA**

- Kazalnik 7.1** *Uradni dokumenti in obrazci v uradnem in tujem jeziku*
- Merilo 7.1.1 *Jezikovna pravilnost*
 - Merilo 7.1.2 *Oblikovna ustreznost*
 - Merilo 7.1.3 *Razumljivost*
 - Merilo 7.1.4 *Vljudnost*
- Kazalnik 7.2** *Komuniciranje na spletu v uradnem in tujem jeziku*
- Merilo 7.2.1 *Jezikovna pravilnost*
 - Merilo 7.2.2 *Oblikovna ustreznost*
 - Merilo 7.2.3 *Razumljivost*
 - Merilo 7.2.4 *Spletni bonton*
- Kazalnik 7.3** *Interno komuniciranje*
- Merilo 7.3.1 *Formalnost internega komuniciranja*
 - Merilo 7.3.2 *Uradni interni komunikacijski kanali*
 - Merilo 7.3.3 *Zadovoljstvo z internim komuniciranjem*
 - Merilo 7.3.4 *Interni časopis, novičnik, interna oglasna deska*
- Kazalnik 7.4** *Vključujoče komuniciranje*
- Merilo 7.4.1 *Primernost komunikacije in izvajanje dostopnosti spletišč in mobilnih aplikacij za osebe z oviranostmi*
 - Merilo 7.4.2 *Nepristransko komuniciranje*
 - Merilo 7.4.3 *Vizualna komunikacija*
 - Merilo 7.4.4 *Promocija vključujočega komuniciranja v delovnem okolju*

Vsebinsko področje (kriterij) 8: **TRAJNOSTNI RAZVOJ IN DIGITALIZACIJA**

- Kazalnik 8.1** *Družbena odgovornost*
- Merilo 8.1.1 *Vključenost družbene odgovornosti v strateški načrt organizacije*
 - Merilo 8.1.2 *Odgovornost do družbe*
 - Merilo 8.1.3 *Soustvarjanje inovacij za trajnostni razvoj*
 - Merilo 8.1.4 *Odgovornost do intelektualne lastnine*
- Kazalnik 8.2** *Odgovornost do (naravnega) okolja*
- Merilo 8.2.1 *Načrt za zmanjšanje ogljičnega odtisa*
 - Merilo 8.2.2 *Promocija o pomenu zmanjševanja ogljičnega odtisa pri zaposlenih*
 - Merilo 8.2.3 *Odgovornost do naravnega okolja*
 - Merilo 8.2.4 *Skrb za energetska učinkovitost*
- Kazalnik 8.3** *IKT oprema in kibernetična varnost*
- Merilo 8.3.1 *Ustreznost informacijsko-komunikacijske opreme za zaposlene*
 - Merilo 8.3.2 *Programska oprema za zaščito pred kibernetičnimi napadi in virusi*
 - Merilo 8.3.3 *Preventivno delovanje na področju kibernetične varnosti*
 - Merilo 8.3.4 *Skrbnik (služba) za spremljanje omrežij v organizaciji*
- Kazalnik 8.4** *Elektronsko (digitalno) poslovanje*
- Merilo 8.4.1 *Uporaba digitalnih podpisov*
 - Merilo 8.4.2 *Skrb za varnost osebnih podatkov, ki jih obdeluje IT*
 - Merilo 8.4.3 *Skrb za poslovne procese elektronskega poslovanja*
 - Merilo 8.4.4 *Skrb za shranjevanje podatkov - varnostne kopije*



steber 3: **LJUDJE**

Varnost in zdravje

Razvoj zaposlenih

Sodelovalno okolje

Vodenje ljudi





Steber »Ljudje« je v certifikatu Dobra upravna organizacija - DUO® sestavljen iz štirih vsebinskih področij (kriterijev), ki mu omogočajo vsebinsko polnost, zanesljivost in stabilnost, in sicer: Varnost in zdravje, Razvoj zaposlenih, Sodelovalno okolje, Vodenje ljudi.

Zaposleni (ljudje) so temelj vsake organizacije. Poleg zakonsko določenih pogojev na področju varnosti in (promocije) zdravja pri delu dobra upravna organizacija redno spremlja in sprejema ustrezne ukrepe za zmanjševanje/odpravljanje/obvladovanje zdravstvenega absentizma, fluktuacije ter stresa v delovnem okolju. Prav tako dobra upravna organizacija skrbi za okolje, ki zaposlenim omogoča čim večjo prilagodljivost ter usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti, in sicer s poudarkom na uspešnem dokončanju zastavljenih ciljev oziroma doseganju rezultatov. Zaposlenim tudi zagotavlja možnosti za udeležbo na izobraževanjih/usposabljanjih/izpopolnjevanjih in ima zgrajen sistem mentorstev, prenosa znanj med zaposlenimi ter namenja posebno pozornost prepoznavanju in ravnanju z nadarjenimi. Inovativni, ustvarjalni in uspešni zaposleni so tudi primerno nagrajani. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi temelji na vodjih, ki so zavzeti, komunikativni, strateško naravnani, čustveno stabilni ter prepoznajo potrebe zaposlenih in jih znajo motivirati.

Vsebinsko področje (kriterij) 9: **VARNOST IN ZDRAVJE**

- Kazalnik 9.1** *Varnost in zdravje*
- Merilo 9.1.1 *Usposabljanje zaposlenih iz varnosti in zdravja pri delu in požarne varnosti*
 - Merilo 9.1.2 *Izjave o varnosti z oceno tveganja*
 - Merilo 9.1.3 *Izvajanje zdravstvenih pregledov zaposlenih*
 - Merilo 9.1.4 *Določitev strokovnega sodelavca ali zunanje službe za opravljanje strokovnih nalog varnosti pri delu*

- Kazalnik 9.2** *Psihološka in fizična varnost*
- Merilo 9.2.1 *Spremljanje prisotnosti nasilja, trpinčenja, nadlegovanja v delovnem okolju*
 - Merilo 9.2.2 *Ukrepi za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev*
 - Merilo 9.2.3 *Ukrepi za obvladovanje stresa in preprečevanja izgorelosti*
 - Merilo 9.2.4 *Imenovanje zaupnih oseb oziroma svetovalcev za pomoč*

- Kazalnik 9.3** *Promocija zdravja*
- Merilo 9.3.1 *Načrtovanje, izvajanje in spremljanje aktivnosti promocije zdravja v delovnem okolju*
 - Merilo 9.3.2 *Informiranje zaposlenih o aktivnostih iz programa promocije zdravja in promocijske aktivnosti*
 - Merilo 9.3.3 *Promocija zdravega načina življenja*
 - Merilo 9.3.4 *Zagotavljanje finančnih sredstev (ugodnosti za zaposlene, subvencioniranje aktivnosti...)*

- Kazalnik 9.4** *Zdravstveni absentizem in fluktuacija*
- Merilo 9.4.1 *Spremljanje zdravstvenega absentizma na mesečni in letni ravni*
 - Merilo 9.4.2 *Ukrepi za obvladovanje zdravstvenega absentizma*
 - Merilo 9.4.3 *Spremljanje fluktuacije*
 - Merilo 9.4.4 *Ukrepi za obvladovanje fluktuacije*

Vsebinsko področje (kriterij) 10: **RAZVOJ ZAPOSLENIH**

- Kazalnik 10.1** *Sistem razvoja zaposlenih*
- Merilo 10.1.1 *Izdelani karierni načrti za zaposlene*
 - Merilo 10.1.2 *Izvajanje napredovanj (višje nazivi, plačni razredi) v skladu s predpisi*
 - Merilo 10.1.3 *Načrtovanje izboljšav na podlagi povratnih informacij o uspešnosti zaposlenih*
 - Merilo 10.1.4 *Uporaba kompetenčnega modela za zaposlene*
- Kazalnik 10.2** *Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje*
- Merilo 10.2.1 *Udeležba na izobraževanjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih*
 - Merilo 10.2.2 *Prenos znanja med zaposlenimi*
 - Merilo 10.2.3 *Sofinanciranje izobraževanj za zaposlene*
 - Merilo 10.2.4 *Usposabljanje in izpopolnjevanje za posamezne skupine zaposlenih*
- Kazalnik 10.3** *Skrb za nadarjene*
- Merilo 10.3.1 *Sistem privabljanja in zadrževanja nadarjenih*
 - Merilo 10.3.2 *Prepoznavanje nadarjenih zaposlenih*
 - Merilo 10.3.3 *Sofinanciranje izobraževanja*
 - Merilo 10.3.4 *Nasledstva*
- Kazalnik 10.4** *Mentorstvo*
- Merilo 10.4.1 *Vzpostavljen sistem mentorstva*
 - Merilo 10.4.2 *Izvajanje programa mentorstva*
 - Merilo 10.4.3 *Izobraževanje (usposabljanje) mentorjev*
 - Merilo 10.4.4 *Sistem nagrajevanja mentorjev*

Vsebinsko področje (kriterij) 11: **SODELOVALNO OKOLJE**

- Kazalnik 11.1** *Zadovoljstvo zaposlenih*
- Merilo 11.1.1 *Izvajanje merjenja zadovoljstva zaposlenih vsaj na 2 leti*
 - Merilo 11.1.2 *Analiza rezultatov zadovoljstva zaposlenih (vsa področja)*
 - Merilo 11.1.3 *Seznanitev zaposlenih z rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih*
 - Merilo 11.1.4 *Uresničevanje ukrepov za izboljševanje zadovoljstva zaposlenih*
- Kazalnik 11.2** *Nagrajevanje*
- Merilo 11.2.1 *Ocenjevanje delovne uspešnosti*
 - Merilo 11.2.2 *Izplačevanje delovne uspešnosti*
 - Merilo 11.2.3 *Nagrajevanje posebnih dosežkov zaposlenih (priznanja)*
 - Merilo 11.2.4 *Bonitete in druge ugodnosti, ki so jih deležni zaposleni*
- Kazalnik 11.3** *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja*
- Merilo 11.3.1 *Fleksibilne oblike dela (delo od doma/na daljavo)*
 - Merilo 11.3.2 *Fleksibilni delovni pogoji (delovni dnevi, trajanje)*
 - Merilo 11.3.3 *Organizacija dogodkov, ki spodbujajo PZŽ (srečanja zaposlenih in družinskih članov ...)*
 - Merilo 11.3.4 *Bonitete in druge ugodnosti za zaposlene z družinami*
- Kazalnik 11.4** *Inovativnost / ustvarjalnost*
- Merilo 11.4.1 *Izvajanje ukrepov za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih*
 - Merilo 11.4.2 *Obseg inovativnih predlogov*
 - Merilo 11.4.3 *Implementacija inovativnih rešitev*
 - Merilo 11.4.4 *Delovanje (ne)formalnih skupin (krožki kakovosti ...)*

Vsebinsko področje (kriterij) 12: **VODENJE LJUDI**

- Kazalnik 12.1** *Vodstvene sposobnosti*
- Merilo 12.1.1 *Strateška naravnost*
 - Merilo 12.1.2 *Samoupravljanje*
 - Merilo 12.1.3 *Čustvena stabilnost*
 - Merilo 12.1.4 *Uporaba učinkovitih metod vodenja*
- Kazalnik 12.2** *Medosebna učinkovitost*
- Merilo 12.2.1 *Samozavedanje in zavedanje drugih*
 - Merilo 12.2.2 *Avtentično vedenje*
 - Merilo 12.2.3 *Etično in moralno vedenje*
 - Merilo 12.2.4 *Zavzetost*
- Kazalnik 12.3** *Animiranje*
- Merilo 12.1.1 *Prepoznavanje potreb*
 - Merilo 12.2.2 *Komuniciranje*
 - Merilo 12.3.3 *Motiviranje sodelavcev*
 - Merilo 12.3.4 *Sodelovalno in timsko delo*
- Kazalnik 12.4** *Opolnomočenje*
- Merilo 12.4.1 *Razvojni pogovori*
 - Merilo 12.4.2 *Razvoj sodelavcev in timskega dela*
 - Merilo 12.4.3 *Mentorsko vodenje*
 - Merilo 12.4.4 *Razvijanje vodstvenih sposobnosti*




steber 4: **FINANCE**

Notranje kontrole

Računovodsko-finančno
poročanje

Poslovno poročanje

Javna naročila





Steber »Finance« je v certifikatu Dobra upravna organizacija - DUO® sestavljen iz štirih vsebinskih področij (kriterijev), ki mu omogočajo vsebinsko polnost, zanesljivost in stabilnost, in sicer: Notranje kontrole, Računovodsko-finančno poročanje, Poslovno poročanje, Javna naročila.

Finance so eden izmed bistvenih elementov upravljanja v vsaki, zlasti pa v organizaciji javne uprave. Dobra upravna organizacija mora skrbeti za vire financiranja, ki zagotavljajo nemoteno delovanje le-te, hkrati pa organizacijo upravljati na način, da so vzpostavljeni mehanizmi notranjih kontrol, računovodskega in poslovnega poročanja ter sistemi naročanja, ki so skladni z zakonodajo za javno upravo oziroma javni sektor. S ciljem vzpostavitve transparentnega poslovanja upravne organizacije je še posebej pomembno upravljanje s tveganji, vpetost notranjih in zunanjih deležnikov v poslovanje organizacije kot tudi sistem kontrol in poročanja znotraj organizacije. O poslovanju upravne organizacije je potrebno poročati tudi širši javnosti oziroma zunanjim deležnikom preko vzpostavljenega sistema računovodskega in poslovnega poročila. Narava javnega financiranja pa od dobre upravne organizacije zahteva tudi vzpostavljen sistem javnega naročanja. Skupek omenjenih področji oziroma vsebin lahko zagotovi, da je dobra upravna organizacija upravljana tudi na takšen način, da so v poslovanje organizacije vgrajeni vsi mehanizmi, ki zagotavljajo spoštovanje zakonodaje in pravil stroke, kakor tudi izoblikovanih standardov poslovanja na posameznem področju.

Vsebinsko področje (kriterij) 13: NOTRANJE KONTROLE

- Kazalnik 13.1** *Register tveganj*
- Merilo 13.1.1 *Register tveganj opredeljuje tveganja na področju finančnega poslovanja*
 - Merilo 13.1.2 *Register tveganj opredeljuje tveganja na področju upravljanja sredstev*
 - Merilo 13.1.3 *Register tveganj opredeljuje tveganja na področju plačil*
 - Merilo 13.1.4 *Opremljeni so odzivi na tveganja skozi sistem notranjih kontrol*

- Kazalnik 13.2** *Seznanjenost zaposlenih in ostalih deležnikov s cilji proračunskega uporabnika*
- Merilo 13.2.1 *Zaposleni se imajo možnost seznaniti z dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji organizacije*
 - Merilo 13.2.2 *Ostali deležniki se imajo možnost seznaniti z dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji*
 - Merilo 13.2.3 *Zaposleni poznajo in razumejo merila za merjenje zastavljenih ciljev*
 - Merilo 13.2.4 *Vzpostavljen je način spremljanja uresničevanja programa dela, analiziranja, odstopanja od zastavljenih ciljev in ustreznega ukrepanja*

- Kazalnik 13.3** *Krogotok dokumentacije*
- Merilo 13.3.1 *Za poslovni proces so pripravljene podrobne opise postopkov z določenimi smermi pretoka dokumentov, mesti odločanja in vzpostavljenimi notranjimi kontrolami*
 - Merilo 13.3.2 *Opremljene so standardne naloge določenega delovnega mesta*
 - Merilo 13.3.3 *Opremljeni in utečeni so postopki posodabljanja internih aktov, delovnih postopkov in organizacijske sheme*
 - Merilo 13.3.4 *Opisana je kontrola dostopa do podatkov in evidenc*

- Kazalnik 13.4** *Poročanje poslovodstvu in nadzornim organom*
- Merilo 13.4.1 *V internih aktih je opredeljena pogostost računovodsko-finančnega poročanja poslovodstvu*
 - Merilo 13.4.2 *V internih aktih je opredeljena vsebina računovodsko-finančnega poročanja poslovodstvu*
 - Merilo 13.4.3 *V internih aktih je opredeljena obveznost poročanja nadzornemu organu proračunskega uporabnika*
 - Merilo 13.4.4 *V internih aktih je opredeljena možnost pridobivanja dodatnih pojasnil*

Vsebinsko področje (kriterij) 14: RAČUNOVODSKO-FINANČNO POROČANJE

- Kazalnik 14.1** *Finančno načrtovanje in poročanje*
- Merilo 14.1.1 *Interni akti opredeljujejo postopek priprave finančnega načrta*
 - Merilo 14.1.2 *Programi dela proračunskega uporabnika so priloženi finančnemu načrtu*
 - Merilo 14.1.3 *Opredeljeni so postopki spremljanja realizacije finančnega načrta*
 - Merilo 14.1.3 *Finančni načrt razčlenjuje različne finančne vire*
- Kazalnik 14.2** *Evidence sredstev in obveznosti do virov sredstev*
- Merilo 14.2.1 *V internih aktih so opredeljene podrobnosti (odgovornost, vrednosti itd.) glede evidentiranja posameznih postavk sredstev in obveznosti*
 - Merilo 14.2.2 *Postopki popisa natančno opredeljeni v internih aktih*
 - Merilo 14.2.3 *Opredeljeni postopki popisa skladni z zakonodajo in slovenskimi računovodskimi standardi*
 - Merilo 14.2.4 *Rezultati popisa so zajeti v poročila*
- Kazalnik 14.3** *Ustreznost evidentiranja*
- Merilo 14.3.1 *Organizacija zbira podatke o poslovanju za notranje potrebe*
 - Merilo 14.3.2 *Organizacija zbira podatke za notranjo revizijo*
 - Merilo 14.3.3 *Organizacija spremlja poslovanje za potrebe posloводства (vodstva)*
 - Merilo 14.3.4 *Organizacija pripravlja poročila za posloводство (vodstvo)*
- Kazalnik 14.4** *Stroškovni nosilci in stroškovna mesta*
- Merilo 14.3.1 *Organizacija ima opredeljene stroškovne nosilce*
 - Merilo 14.3.2 *Organizacija ima opredeljena stroškovna mesta*
 - Merilo 14.3.3 *Stroškovna mesta in nosilci so določeni tako, da zagotavljajo ustrezne informacije*
 - Merilo 14.3.4 *Stroškovna mesta in nosilci so določeni tako, da omogočajo pripravo kalkulacij*

Vsebinsko področje (kriterij) 15: **POSLOVNO POROČANJE**

- Kazalnik 15.1** *Cilji proračunskega uporabnika*
- Merilo 15.1.1 *Cilji so opredeljeni tako, da izvršujejo programe, za katere je organizacija ustanovljena*
 - Merilo 15.1.2 *Cilji so opredeljeni tako, da se dosega cilje iz načrta razvojnih programov*
 - Merilo 15.1.3 *Cilji so opredeljeni tako, da se dosega rešitve predvidene s predpisi*
 - Merilo 15.1.4 *Na podlagi ciljev so opredeljeni ukrepi*
- Kazalnik 15.2** *Kazalniki proračunskega uporabnika*
- Merilo 15.2.1 *Vsi kazalniki so specifični*
 - Merilo 15.2.2 *Vsi kazalniki so merljivi in imajo določen časovni okvir*
 - Merilo 15.2.3 *Vsi kazalniki so realno dosegljivi*
 - Merilo 15.2.4 *Vsi kazalniki so relevantni*
- Kazalnik 15.3** *Rezultati proračunskega uporabnika*
- Merilo 15.3.1 *Rezultati so predstavljeni jasno in transparentno glede na zastavljene cilje*
 - Merilo 15.3.2 *Rezultati omogočajo analizo uspešnosti*
 - Merilo 15.3.3 *Rezultati omogočajo analizo gospodarnosti*
 - Merilo 15.3.4 *Rezultati omogočajo analizo učinkovitosti*
- Kazalnik 15.4** *Razkritja oziroma pojasnila*
- Merilo 15.5.1 *Razkritja o sredstvih v bilanci stanja so ustrezna*
 - Merilo 15.5.2 *Razkritja o obveznostih v bilanci stanja so ustrezna*
 - Merilo 15.5.3 *Razkritja o prihodkih k izkazu prihodkov in odhodkov so ustrezna*
 - Merilo 15.5.4 *Razkritja o odhodkih k izkazu prihodkov in odhodkov so ustrezna*

Vsebinsko področje (kriterij) 16: **JAVNA NAROČILA**

Kazalnik 16.1 **Gospodarna poraba** **javnofinančnih** **sredstev**

- Merilo 16.1.1 *Narejen je izračun ocenjene vrednosti za posamezno javno naročilo oziroma posamezni sklop*
- Merilo 16.1.2 *Preveri se, ali ima naročnik dovolj zagotovljenih finančnih sredstev za izvedbo javnega naročila*
- Merilo 16.1.3 *Organizacija se poslužuje delitve javnih naročil na sklope, v kolikor predmet javnega naročila le to dopušča*
- Merilo 16.1.4 *Organizacija si prizadeva in se poslužuje doseči čim večji delež zelenih javnih naročil*

Kazalnik 16.2 **Konkurenčnost** **in enakopravna** **obravnava ponudnikov**

- Merilo 16.2.1 *Narejena je analiza trga v fazi pred pričetkom postopka javnega naročanja*
- Merilo 16.2.2 *Spoštuje se načelo transparentnosti (vse objave so na Portalu javnih naročil)*
- Merilo 16.2.3 *Vodi se evidenca o evidenčnih javnih naročilih in odda se seznam evidenčnih javnih naročil*
- Merilo 16.2.4 *Organizacija si prizadeva izogibati drobljenju javnih naročil*

Kazalnik 16.3 **Izogibanje tveganjem** **pri javnem naročanju**

- Merilo 16.3.1 *Zagotavlja se ustrezna usposobljenost javnih uslužbencev za področje javnega naročanja (izobraževanja, seminarji itd.)*
- Merilo 16.3.2 *Prisotni so mehanizmi za zaznavanje kršitev javnih uslužbencev v postopkih javnega naročanja in mehanizmi za zaznavanje sumov nedovoljenega dogovarjanja med ponudniki*
- Merilo 16.3.3 *O zaznavanju sumov ali kršitev v postopkih javnega naročanja se poroča vodstvu oziroma višjim pristojnim organom*
- Merilo 16.3.4 *Organizacija se poslužuje finančnih zavarovanj za izpolnitev obveznosti ponudnika*

Kazalnik 16.4 **Uspešnost naročnika** **pri javnem naročanju**

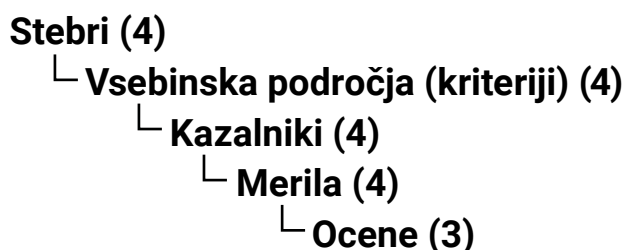
- Merilo 16.4.1 *Opredeljene so potrebe in cilji naročnika javnega naročanja*
- Merilo 16.4.2 *Spremljajo se izvedbeni pogodbeni pogoji javnega naročanja*
- Merilo 16.4.3 *Spremlja/meri se doseganje ciljev naročnika*
- Merilo 16.4.4 *Izvaja se evalvacija rezultatov, izidov javnega naročanja ter se o njih poroča vodstvu organizacije*



NAČIN OCENJEVANJA IN TOČKOVANJA



Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® obsega štiri temelje dobre upravne organizacije, vsak steber tvorijo štiri vsebinska področja (kriteriji), vsako vsebinsko področje (kriterij) je opredeljeno s štirimi kazalniki, vsak kazalnik se preverja z merili.



Vsako posamezno merilo služi kot osnova za presojanje doseganja zelenega stanja posameznega kazalnika. Želeno stanje je opredeljeno na osnovi zahtev oziroma spoznanj dobrega upravljanja, določil predpisov, strateških dokumentov, teoretičnih spoznanj ali dobre prakse upravljanja. Za namen presoje so za vsako merilo oblikovane tri trditve, vsaka od njih predstavlja opisno oceno. Posamezne opisne ocene se pretvorijo v številčne ocene glede na način označitve omenjenih stanj (1, 2 ali 3). Trditve (oziroma opisne ocene) opredeljujejo tri stanja, od katerih je stanje:

- (1) nezadovoljivo stanje; z njim je opredeljeno ravnanje (delovanje, položaj, rezultat, opredeljenost ...), ki nakazuje na neustrezno upoštevanje zakonskih in drugih norm, pričakovanih ravnanj in minimalno sprejemljivih rešitev;
- (2) primerno stanje; z njim je opredeljeno pričakovano ravnanje, kot to izhaja iz zahtev zakonskih in drugih norm, strokovnih podlag in primerov dobre prakse;
- (3) napredno stanje; predstavlja nadgradnjo formalnih zahtev z upoštevanjem dobrih praks in inovativnih rešitev glede upravljanja, organiziranja in delovanja upravne organizacije.

Pri presoji doseganja zahtev dobrega upravljanja za pridobitev certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® se upoštevajo naslednja načela ocenjevanja:

- Izvajanje aktivnosti posameznega kazalnika je kot primerno opredeljeno takrat, kadar seštevok ocen meril posameznega kazalnika doseže vrednost 8 od 12 možnih točk.
- Izvajanje aktivnosti posameznega vsebinskega področja je kot primerno opredeljeno takrat, kadar so vsaj trije kazalniki

znotraj posameznega vsebinskega področja opredeljeni primerno. Skupno najnižji seštevek točk za posamezno vsebinsko področje znaša 28 od 48 možnih točk.

■Izvajanje aktivnosti posameznega stebra je kot ustrezno opredeljeno takrat, kadar so vsaj tri vsebinska področja znotraj posameznega stebra opredeljena primerno. Skupno najnižji seštevek točk za posamezni steber znaša 100 od 192 možnih točk.

■Organizacija doseže zahteve, ki jih določa certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® takrat, kadar so vsi štiri stebri opredeljeni kot primerno.

Ob navedenih načelih najnižji seštevek točk za pridobitev certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® znaša 400 od 768 možnih točk.



POSTOPEK PRIDOBITVE IN OHRANJANJA CERTIFIKATA



V postopku pridobivanja certifikata se izvaja recenzentski postopek z namenom analize (posnetka) in ocene aktualnega stanja v organizaciji. V končnem poročilu certificiranja zainteresirana organizacija iz javne uprave prejme oceno stanja in nabor potencialnih ukrepov za izboljševanje stanja po posameznih področjih certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®. Ko organizacija doseže vnaprej oblikovane minimalne kriterije na izbranih vsebinskih področjih certificiranja, pridobi certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®.

V primeru, da organizacija ne doseže kriterijev za pridobitev certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®, se oblikuje predlog prednostnih ukrepov. Navedeni ukrepi organizacijo usmerijo v odpravo pomanjkljivosti vrzeli na posameznem vsebinskem področju in s tem možnost doseganja kriterijev za pridobitev certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®. Ob morebitnem podanem predlogu prednostnih ukrepov ima organizacija 2 meseca časa, da vrzeli odpravi. Po tem obdobju se ponovno opravi recenzija na vsebinskih področjih, kjer so bile ugotovljene pomanjkljivosti. Na osnovi ugotovitev ponovne recenzije se izdelava končno poročilo.

Ob zaključku postopka se pripravi zaključno poročilo, ki ga pripravijo recenzenti in ga obravnava Strokovni svet certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®. Strokovni svet imenuje Senat Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani, ki ga sestavljajo: dekan Fakultete za upravo, prodekan pristojen za področje certifikata, koordinator certificiranja, štiri skrbniki vsebinskih stebrov certifikata (ki so hkrati recenzenti v postopku), predstavnik Sveta Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani in predstavnik strokovne javnosti. Na osnovi pozitivnega mnenja Strokovnega sveta oziroma izdanega sklepa organizacija pridobi certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®. Veljavnost certifikata je 3 leta od dneva pridobitve. Svečana promocija podelitve certifikata se izvede enkrat letno, praviloma v sklopu dogodka Dnevi slovenske uprave.

Postopek pridobivanja certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® je natančno definiran in predstavljen organizaciji, ki se prijavi v postopek pridobitve ali postopek ohranitve certifikata in vsem ostalim deležnikom, ki sodelujejo v postopku. Postopek je transparenten in ga spremljajo vsa gradiva, ki so potrebna v postopku pridobitve ali ohranitve certifikata. Časovno trajanje postopka za pridobitev certifikata traja do 5 mesecev. Opisani postopek velja tudi za primer ponovne pridobitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.

KORAK 1

Pristopnica in uvodni sestanek s predstavniki organizacije (prijaviteljem) in podpis pogodbe.

KORAK 2

Oblikovanje skupine v organizaciji javne uprave, ki bo sodelovala z izvajalcem certificiranja in zbiranje gradiv za recenzentski postopek.

KORAK 3

Recenzentski postopek in oblikovanje nabora ukrepov.

KORAK 4

Potencialna ponovna izvedba recenzentskega postopka.

KORAK 5

Priprava zaključnega poročila - DUO®.

KORAK 6

Odločitev strokovnega sveta certifikata o pridobitvi certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.

Organizacija, ki bi želela izboljšati rezultate po posameznih vsebinskih področjih certifikata, se lahko odloči za dodatno strokovno pomoč in svetovanje pri izdajatelju certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.



VELJAVNOST CERTIFIKATA



Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® ima veljavnost 3 leta od podelitve certifikata. V tem času mora prejemnik certifikata delovati skrbno na vseh področjih, ki jih pokriva certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®. Po pridobitvi certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® ima organizacija javne uprave, ki je prejela certifikat, pravico uporabljati znak Dobra upravna organizacija. Znak v obliki logotipa certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® se lahko uporablja na promocijskih materialih, spletnih straneh organizacije, različnih dogodkih in slavnostnih prireditvah, predstavitev organizacije oziroma njenih storitev na različnih znanstvenih in strokovnih konferencah itd. Prejemnik certifikata prejme e-verzije logotipa certifikata in nalepke logotipa certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®, ki jih lahko uporabi v promocijske namene (npr. namestitvev na vhod oziroma vidno mesto ob vhodu v organizacijo). Svečana promocija podelitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® se izvrši enkrat letno, praviloma v septembru, v okviru dogodka Dnevi slovenske uprave.

Po poteku veljavnosti certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® je možno certifikat ponovno pridobiti. V postopku ponovne pridobitve certifikata se izvede celoten postopek certificiranja. Vsak ponovno pridobljen certifikat je veljaven 3 leta.

Veljavnost certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® preneha z dnem veljavnosti certifikata, in sicer po 3 letih od pridobitve certifikata ali z dnem odvzema certifikata s strani izdajatelja certifikata. Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® se lahko odvzame, kadar:

- organizacija javne uprave, ki je prejela certifikat, na neustrezen način izvaja aktivnosti v sklopu vseh 16 vsebinskih področij, ki tvorijo štiri glavne stebre, na osnovi katerih stoji (temelji) certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®;
- pristojne inšpekcije odkrijejo hujše nepravilnosti delovanja in slednje niso ustrezno popravljene po ponovnem pregledu;
- organizacija javne uprave sistemsko krši zakonodajo ali je zaposleni v organizaciji javne uprave pravnomočno obsojen zaradi kršenja veljavne delovnopravne zakonodaje in se tovrstne kršitve ustrezno ne sankcionira ali ne sprejme zadovoljivih ukrepov, da se tovrstne kršitve ne bodo več pojavljale;
- organizacija javne uprave, ki je prejela certifikat in na nedovoljen način uporablja znak Dobra upravna organizacija - DUO®;

- strokovni svet certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® ugotovi druge systemske in zakonske kršitve s strani prejemnika certifikata, ki niso navedeni med ostalimi razlogi za odvzem in prenehanje veljavnosti certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®.

V primeru, da Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani ugotovi, da prejemnik certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® izpolnjuje enega izmed pogojev za prenehanje veljavnosti in odvzem certifikata, o tem obvesti prejemnika certifikata, ki ima možnost ugovora. O ugovoru odloča Strokovni svet certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®. Odločitev Sveta je dokončna.

Organizacija javne uprave, ki nima več veljavnega certifikata, ali je bil certifikat organizaciji odvzet, ne sme več uporabljati znaka oziroma logotipa certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®. Odstraniti ga mora z vseh promocijskih gradiv, poslovnih prostorov in drugih mest, kjer se je pojavljal znak. O prenehanju veljavnosti certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® izdajatelj certifikata pisno obvesti organizacijo javne uprave.



KORISTNOST PRIDOBITVE CERTIFIKATA



Organizacije javne uprave, ki pridobijo certifikat Dobra upravna organizacija - DUO®, imajo naslednje koristi:

- Certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® omogoča upravni organizaciji izboljšati zakonitost dela in transparentnost poslovanja, povečati kakovost organiziranja upravnega dela, zagotavljati sodelovalno okolje v odnosu do zaposlenih in strank ter izpolnjevati zahteve učinkovitega finančnega poslovanja. Poslanstvo certifikata DUO je izboljšati upravljanje upravnih organizacij.
- Sodobno upravljane in organizirane organizacije v javni upravi sledijo najvišjim standardom in smernicam delovanja na različnih področjih in certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® omogoča upravnim organizacijam skupno razumevanje tega, kaj predstavlja dobro upravno organizacijo in dobro upravljanje. Certifikat je oblikovan z namenom nudenja podpore delovanju organizacij javne uprave, saj predstavlja vsebine in smernice, ki organizacijam omogočajo celovit vpogled v njihovo delovanje. Hkrati s tem predstavlja vlogo usmerjevalca pri izboljšavah za doseganje standarda dobre upravne organizacije.
- Certifikat izdaja Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani, ki je vodilna izobraževalna inštitucija na področju upravne znanosti v Sloveniji in ima v slovenskem prostoru najdaljšo tradicijo izobraževanja za področje uprave ter predstavlja stičišče odličnosti in vir znanja za upravo. Kot edina izobraževalna inštitucija v regiji se ponaša tudi z evropsko akreditacijo EAPAA (European Association for Public Administration Accreditation), ki je najpomembnejša evropska akreditacija za izobraževanje na področju javne uprave. Strokovnjaki fakultete so prav tako vključeni v najpomembnejše strokovne nacionalne, evropske in mednarodne skupnosti na področju razvoja javne uprave in predstavljajo garancijo za strokovno presojo in pomoč organizacijam javne uprave.
- V postopku pridobitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® izvaja Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani, s svojimi strokovnjaki recenzenti, recenzentski postopek, s pomočjo katerega se opravi neodvisna analiza (ocena) urejenosti stanja v organizacijah javne uprave na vsebinskih področjih, ki so predmet certificiranja. Na takšen način dobijo organizacije javne uprave od strokovnjakov Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani koristne povratne informacije o urejenosti področij, ki so predmet certificiranja in hkrati s tem oblikovane morebitne predloge ukrepov,

kako izboljšati delovanje upravne organizacije.

- S tem, ko pridobijo organizacije javne uprave certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® sporočajo svojim strankam in ostalim javnostim, da je upravna organizacija upravljana, organizirana in vodena v skladu s standardi in smernicami dobre upravne organizacije. Posledično to vpliva na ugled organizacij javne uprave v javnosti in na zaupanje strank in ostalih javnosti v odnosu do organizacij javne uprave.
- Vsaka organizacija, ki posluje pravno skladno, je navznoter do zaposlenih konsistentna, navzven do zunanjih deležnikov kredibilna, do uradnih institucij varna pred kakršnimikoli kaznovanjem, uživa ugled, ima lažji dostop do novih kadrovskih, finančnih in drugih virov, z zaznavanjem motenj in odpravljanjem (tudi pravnih) tveganju pa je konkurenčno fleksibilna in agilna, v razmerju do javnega interesa pa zaupanja vreden partner.
- Pri zakonitosti dela, ki se nanaša na spoštovanje procesnih in materialnih standardov in zakonskih predpisov pri opravljanju dela, gre za zavezo vsakega posameznika, da deluje v skladu z veljavnimi pravnimi zahtevami, ki urejajo delovanje posamezne stroke ali panoge. Skrb za to se kaže prek sodelovanja pri pripravi predpisov, zakonitosti v upravnih postopkih njihovega izvajanja in upravnega poslovanja ter splošne urejenosti pravnih in internih aktov. Zakonitost dela ni le stvar zakonodaje, temveč tudi načel in vrednot, ki jih morajo organizacije in posamezniki upoštevati pri vsakodnevnih opravilih. Sledenje visokim standardom je ključnega pomena za dolgoročno uspešnost in ugled organizacije ter za ohranjanje zaupanja strank in javnosti. Zakonitost je tudi izhodišče za transparentnost delovanja, ki je tesno povezana z varstvom osebnih podatkov; organizacija lahko namreč zagotovi varno in zanesljivo upravljanje osebnih podatkov le, če so njeni načini delovanja pregledni in transparentni. To pomeni, da dobra upravna organizacija skrbi za zagotavljanje informacij javnosti v smislu odprtosti, da ima urejeno področje po zakonu o dostopu do informacij javnega značaja in po zakonu ki ureja varstvo osebnih podatkov ter da nudi informacije, ki so tudi pravilne.
- Etično delovanje in integriteta sta ključni komponenti uspeha vsake organizacije. Gre za spoštovanje moralnih in etičnih standardov, ki veljajo v posamezni družbi in panogi, v kateri organizacija deluje. To pomeni, da organizacija ne ravna samo v skladu z zakonskimi

predpisi, temveč tudi po načelih morale, poštenja in pravičnosti. Vse to se odraža v krepitvi integritete, preprečuje korupcijo, nasprotje interesov in neetično ravnanje. Takšna drža dobre upravne organizacije se odraža tudi na drugih pravilih in področjih ter na splošno zagotavlja enakost in nediskriminacijo kot temeljni pravni prvini. Takšno okolje lahko potem pripomore k vzpostavitvi pristne participacije in sodelovanja, ki sta ključna elementa dobre upravne organizacije; omogočata namreč, da se zaposleni, stranke, dobavitelji in drugi deležniki počutijo vključeni in slišani, kar vodi v boljše odnose, učinkovitejše delovne procese in večjo uspešnost organizacije.

Organizacije javne uprave, ki pridobijo certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® imajo v času veljavnosti certifikata možnost uveljavljanja različnih ugodnosti, in sicer:

■ Ugodnosti pri kotizacijah za dogodke, izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizira Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani:

- Brezplačna udeležba do 10% zaposlenih organizacije na Akademiji javnega sektorja.
- Do 10% popust pri plačilu kotizacije udeležbe na Dnevih slovenske uprave.
- Do 15 % popust pri izobraževanjih in usposabljanjih, ki jih organizira Svetovalno-izobraževalni center Fakultete za upravo.

■ Ugodnosti pri aktivnostih s študijskimi programi Fakultete za upravo:

- 5 % popust ob takojšnjem plačilu izrednega študija Fakultete za upravo za zaposlene v organizaciji, ki ima certifikat DUO.
- Pomoč pri vzpostavitvi stika s študenti Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani pri opravljanju študijske prakse v organizaciji javne uprave.

■ Ugodnost do 10 % popusta pri nakupu literature Založbe Fakultete za upravo.

■ Brezplačna uporaba storitev Upravne svetovalnice, ki je skupni projekt Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani in Ministrstva za javno upravo Republike Slovenije ter je namenjen reševanju krajših, določnih upravno-procesnih vprašanj o razumevanju ZUP in UUP. (prednostna obravnava primera za organizacije, ki imajo certifikat DUO®)



**SODELUJOČI
V POSTOPKU
PRIDOBITVE
CERTIFIKATA**



V postopku pridobitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® nastopajo različni akterji, in sicer:

■ **Izdajatelj certifikata** – je Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani, ki izdaja (podeljuje) in odvzema veljavnost certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.

■ **Strokovni svet certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®** – je strokovno telo, katerega naloga je, da pregleda poročila recenzentov in sprejme sklep glede podelitve certifikata Dobra uprava organizacija - DUO®. Svet odloča tudi o morebitnih ugovorih organizacij javne uprave, ki so v postopku certificiranja. Prav tako odloča o odvzemu oziroma prenehanju veljavnosti certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.

■ **Koordinator certificiranja** – je strokovnjak, ki ga imenuje Senat Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani in je zaposlen pri izdajatelju certifikata. Takšna oseba ima nalogo, da koordinira celotni postopek od začetka prijavne vloge organizacije javne uprave do zaključka postopka pridobitve in ohranitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.

■ **Recenzent** – je neodvisni strokovnjak, zaposlen na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani, ki vodi recenzijski postopek ocenjevanja vsebinskega področja (kazalniki, merila) certifikata Dobra uprava organizacija - DUO®. Recenzente (svetovalci, ocenjevalci) imenuje Senat Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani na predlog dekana. Recenzent na osnovi metodologije recenzijskega postopka poda obrazložen predlog doseganja kriterijev certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.

■ **Strokovna oseba za administrativno pomoč** – je oseba, ki nudi vso administrativno pomoč koordinatorju certificiranja, recenzentom in strokovnemu svetu ter skrbi za urejanje dokumentarnega gradiva, ki nastaja v postopku in sodeluje pri komunikaciji s skrbnikom certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® v organizaciji javne uprave.

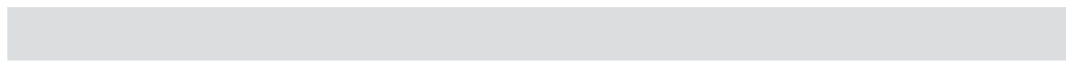
■ **Prijavitelj** – je organizacija javne uprave, ki sodeluje in izpolnjuje vse pogoje za sodelovanje v postopku pridobitve in ohranitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.

- **Skrbnik certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® v organizaciji javne uprave** – je pooblaščen oseba organizacije javne uprave (prijavitelja), ki ima certifikat Dobra upravna organizacija - DUO® ali je v postopku pridobitve ali ponovne pridobitve certifikata. Predstavlja tisto osebo, ki je glavna kontaktna oseba, s katero lahko izdajatelj certifikata komunicira in usklajuje aktivnosti. Skrbnik skrbi tudi za zbiranje dokumentarnega gradiva in vseh ostalih zadev, ki jih potrebujejo koordinator postopka, recenzenti v postopku ocenjevanja in strokovni svet. Njegova naloga je prav tako, da skrbi, da se morebitni predlagani ukrepi, ki jih predlagajo recenzenti, implementirajo v organizaciji javne uprave.

- **Prejemnik certifikata** – je organizacija javne uprave, ki je pridobila Dobra upravna organizacija - DUO® na osnovi pozitivnega zaključnega poročila Strokovnega sveta certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.



CENIK





2.4
2.04
2.05

V postopku pridobitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® se izvaja recenzentski postopek, ki je povezan z določenimi stroški. Strošek pridobitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® vključuje:

- Plačilo strokovnjakov inštitucije, ki izvaja celotni postopek pridobitve certifikata (analiza stanja, priprava osnovnih ukrepov morebitnih izboljšav, obisk recenzentov v organizaciji).
- Vodenje in koordinacijo celotnega postopka in pripravo gradiv ter administrativnih stroškov.
- Strokovno evalvacijo z rezultati ugotovitev.
- Pripravo zaključnega poročila inštitucije (recenzentov), ki izdaja certifikat z zaključno odločitvijo Strokovnega sveta certifikata Dobra upravna organizacija - DUO®.
- Strošek izvedbe svečane promocije podelitve certifikata.

Cena pridobitve certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® znaša **7.900,00 EUR brez DDV** in ima **veljavnost 3 leta**. Strošek podaljšanja certifikata Dobra upravna organizacija - DUO® po njegovi pridobitvi pa znaša **7.400,00 EUR brez DDV**.

Prijave: www.fu.uni-lj.si

Dodatne informacije: info@sic.si

