

Unapređenje javnih organizacija kroz samoprocjenu



Implemented by **giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Zajednički okvir procjene (CAF)
Unapređenje javnih organizacija kroz samoprocjenu

CAF 2013

Indeks



7	Predgovor
9	Opći uvod
15	Kriteriji u vezi s aktivatorima
17	Kriterij 1: Liderstvo
21	Kriterij 2: Strategija i planiranje
25	Kriterij 3: Ljudi
29	Kriterij 4: Partnerstva i resursi
35	Kriterij 5: Procesi
39	Kriteriji rezultata
41	Kriterij 6: Rezultati usmjereni ka građanima/korisnicima
44	Kriterij 7: Rezultati u vezi s ljudima
47	Kriterij 8: Rezultati u vezi s društvenom odgovornošću
50	Kriterij 9: Rezultati u vezi s ključnim učinkom
53	CAF paneli za bodovanje i procjenu
59	Smjernice za korištenje CAF-a
69	Glosar pojmova
77	Aneks:
	Struktura CAF-a 2006 nasuprot strukturi CAF-a 2013



Predgovor

Širom Evrope društveno je okruženje više nego ikada potaknulo javne uprave da iskažu i unaprijede svoju dodanu vrijednost kako bi se socijalna sigurnost u državama održala i dalje razvijala. U vrijeme društveno-ekonomske krize i mjera štednje efikasnost politike, rezultati poslovanja i kvalitet javnih usluga ključni su faktori za odgovor na promijenjene potrebe i očekivanja građana i preduzeća.

Javne uprave već mnogo godina odgovaraju na ovakve izazove. Poduzeti su brojni koraci kako bi se implementirale nove tehnike i metode u cilju unapređenja efikasnosti, efektivnosti, ekonomske i socijalne odgovornosti javnih organizacija. Različiti pristupi primijenjeni su u svim vrstama javnih organizacija i svim sektorima javne odgovornosti, na evropskom, državnom, federalnom, regionalnom i lokalnom nivou. Mnoge od ovih inicijativa bile su uspješne, dok neke nisu doživjele uspjeh, a razlog neuspjeha ponekad je bio nedostatak koherentnog i održivog pristupa.

Evropska mreža za javnu upravu, koja okuplja državne službenike država članica Evropske unije, bila je svjesna tog nedostatka i stoga je pozvala svoje stručnjake da razviju jedan holistički alat koji bi pomogao javnim upravama u njihovim naporima ka stalnom usavršavanju. U maju 2000. godine pokrenut je Zajednički okvir procjene (CAF) kao prvi evropski instrument upravljanja kvalitetom, koji je specijalno osmišljen za javni sektor i razvijen od javnog sektora. To je opći, jednostavan, pristupačan model, jednostavan za upotrebu i namijenjen svim organizacijama javnog sektora u Evropi i bavi se svim aspektima organizacijske izvrsnosti.

Od pokretanja CAF-modela više od 3.000 javnih organizacija registriralo se za njegovo korištenje, dok

još hiljade njih širom Evrope i izvan nje koriste ovaj model za svoje specifične razvojne potrebe. Kako bi se odgovorilo na njihova očekivanja i kako bi se model uskladio s aktuelnim dešavanjima i razvojem u društvu i javnom upravljanju, CAF je prošao dvije revizije, jednu 2002. godine, a drugu 2006. godine. Nakon šest godina iskustva u radu s verzijom iz 2006. godine ponovo smo prilagodili model na osnovu povratnih informacija od 400 korisnika CAF-a i nacionalnih korespondenata za CAF.

Ova je revizija omogućila da CAF model 2013. godine bude još jači nego ranije – bolji u cilju podrške javnom sektoru, kako bi generalno svi korisnici, a naročito građani imali koristi od njega. Ojačani su koncepti kao što je usmjerenost ka korisnicima, javni učinak, inovacija, etika, efektivno partnerstvo s drugim organizacijama i društvena odgovornost, što bi trebalo rezultirati stvaranjem novih prilika za dalji razvoj organizacija javnog sektora.

Ova nova verzija rezultat je intenzivne saradnje između nacionalnih korespondenata za CAF iz država članica Evropske unije, uz podršku Evropskog resursnog centra za CAF pri Evropskom institutu za javnu upravu u Maastrichtu (EIPA).

Svrha ovog priručnika i smjernica jeste pomoć ljudima koji rade u javnim upravama u njihovim svakodnevnim aktivnostima pružanja kvalitetnih usluga. Hiljade njih iz cijele Evrope već je počelo svoje putovanje ka izvrsnosti koristeći CAF-model, čija se primjena pokazala djelotvornom. Pozivamo vas da im se pridružite i postanete članovi ove dinamične CAF-zajednice. Dobro došli u svijet Ukupnog kvaliteta u javnom sektoru i sretno na putu ka izvrsnosti!

Evropska mreža nacionalnih korespondenata za CAF
i Evropski resursni centar za CAF pri EIPA

Septembar 2012

Opći uvod

Sadržaj CAF-modela 2013

Definicija

Zajednički okvir procjene (CAF) je alat za **upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom**. Razvijen je od javnog sektora za javni sektor, a kao inspiracija poslužio je Model izvrsnosti Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (EFQM®). Temelji se na pretpostavci da se izvrsni rezultati u oblastima organizacijskog učinka, građana/korisnika, ljudi i društva postižu kroz strategiju zasnovanu na liderstvu i planiranju, kao i pomoću ljudi u organizaciji, partnerstava, resursa i procesa. Organizacija se posmatra iz različitih uglova istovremeno: **holistički pristup** analizi organizacijskog učinka.

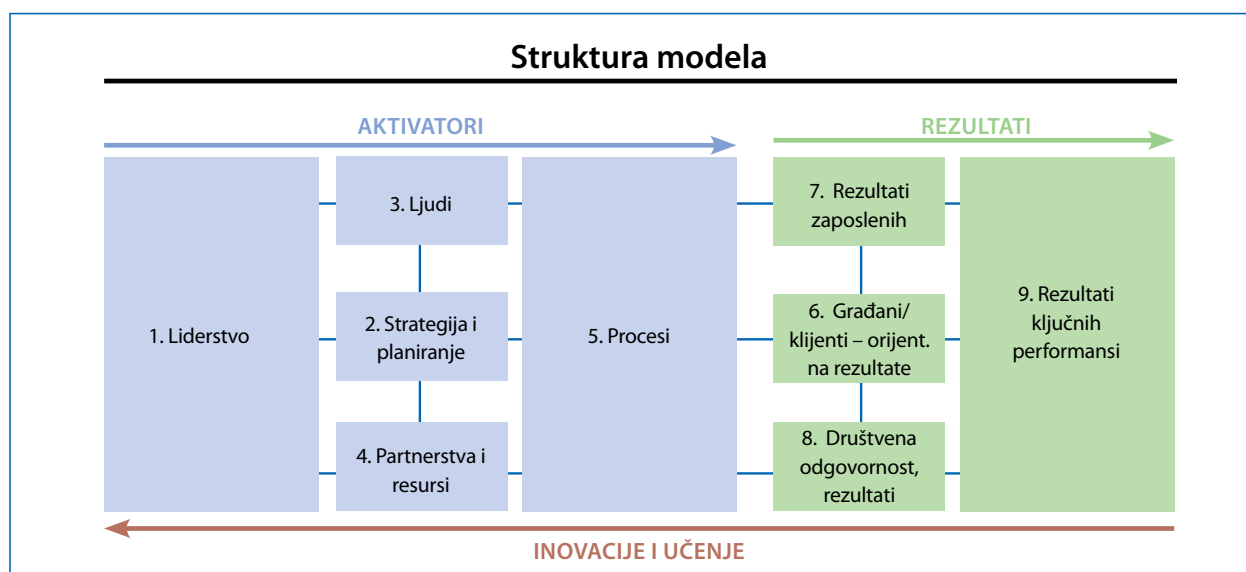
Osnovna svrha

CAF je dostupan u javnom domenu, besplatan je i nudi se kao **alat jednostavan za korištenje** u cilju pomoći organizacijama javnog sektora širom Evrope pri korištenju **tehnika upravljanja kvalitetom u cilju unapređenja rada**. CAF je osmišljen za upotrebu u **svim oblastima javnog sektora** i primjenjiv je za javne organizacije na državnom/federalnom, regionalnom i lokalnom nivou.

Cilj CAF-a je da bude katalizator za proces potpunog poboljšanja unutar organizacije, a ima pet osnovnih ciljeva:

1. **uvođenje** kulture izvrsnosti i principa Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom (TQM) u javne uprave;
2. njihovo progresivno usmjeravanje ka potpunom **ciklusu „planirati-uraditi-provjeriti-djelovati“**;
3. olakšavanje **samoprocjene** u javnim organizacijama kako bi se dobila dijagnoza i definicija aktivnosti unapređenja;
4. da djeluje kao **most** između raznih modela koji se koriste u upravljanju kvalitetom, kako u javnom tako i u privatnom sektoru;
5. olakšavanje učenja na osnovu poređenja s referentnim vrijednostima (**bench learning**) između organizacija javnog sektora.

Organizacije koje počinju provoditi CAF imaju ambiciju da se razvijaju u pravcu izvrsnog učinka i žele uvesti kulturu izvrsnosti u organizaciji. Efektivna upotreba CAF-a trebala bi vremenom voditi ka daljem razvoju ove vrste kulture i razmišljanja unutar organizacije.





Struktura od devet polja utvrđuje osnovne aspekte koje je potrebno razmotriti pri svakoj organizacijskoj analizi. Kriteriji 1–5 bave se upravljačkim praksama organizacije: to su takozvani **aktivatori**. Njima se utvrđuje šta organizacija radi i na koji način pristupa svojim zadacima kako bi postigla željene rezultate. U kriterijima 6–9 **rezultati** postignuti u poljima građani/korisnici, ljudi u organizaciji, društvena odgovornost i ključni učinak mjere se percepcijom i mjerenjem učinka. Svaki kriterij se dalje dijeli na niz potkriterija. Osnovna pitanja koja je potrebno razmotriti prilikom procjene organizacije utvrđuju se na osnovi **28 potkriterija**. Objašnjeni su kroz **primjere** koji detaljnije opisuju sadržaj potkriterija i predlažu eventualna područja kojima će se posvetiti pažnja, kako bi se istražilo na koji način uprava ispunjava zahtjeve navedene u datom potkriteriju. Ovi primjeri prikazuju mnogo dobrih praksi iz cijele Evrope. Nisu svi oni relevantni za svaku organizaciju, ali se mnogi mogu razmatrati tokom samoprocjene. Integracija zaključaka iz procjene kriterija aktivatora i rezultata u praksama upravljanja predstavljaju kontinuiran ciklus **inovacija i učenja** koji prati organizacije na putu ka izvrsnosti.

Unakrsne funkcije unutar modela

Holistički pristup TQM-a i CAF-a ne znači samo da su svi aspekti funkcioniranja organizacije pažljivo procijenjeni nego i da svi njeni sastavni elementi imaju recipročan utjecaj jedni na druge. Potrebno je napraviti razliku između sljedećeg:

- uzročno-posljedične veze između lijevog dijela modela (aktivatori – uzroci) i desnog dijela modela (rezultati – efekti) i
- holističke veze između uzroka (aktivatori).

Unakrsna veza između lijevog i desnog dijela modela: Sastoji se od uzročno-posljedične veze između aktivatora (uzroci) i rezultata (efekti), kao i povratnih informacija koje se dobiju na osnovu efekata. Potvrđivanje uzročno-posljedičnih veza

od temeljne je važnosti za samoprocjenu, gdje organizacija uvijek treba provjeravati dosljednost između dobijenog rezultata (ili seta homogenih rezultata) i prikupljenih 'dokaza' dobivenih u okviru relevantnog kriterija i potkriterija na strani aktivatora. Ponekad je teško provjeriti takvu dosljednost, jer zbog holističkog karaktera organizacije različiti uzroci (aktivatori) djeluju u interakciji jedni s drugima prilikom postizanja rezultata. U svakom slučaju, tokom procjene potrebno je provjeriti postojanje odgovarajućih povratnih informacija od rezultata prikazanih na desnoj strani do odgovarajućih kriterija na lijevoj strani.

Unakrsna veza između kriterija i potkriterija na strani aktivatora: S obzirom da je kvalitet rezultata u velikoj mjeri određen vrstom i intenzitetom veze između aktivatora, ova vrsta veze *mora* biti istražena prilikom samoprocjene. Ustvari, intenzitet ovih veza varira između različitih organizacija, a njihova priroda u velikoj mjeri određuje kvalitet organizacije.

Očigledno je da veze nisu svedene samo na nivo kriterija. Suštinska se interakcija/veza veoma često odražava na nivou potkriterija.



Osam temeljnih principa izvrsnosti

Kao alat za upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom, CAF se oslanja na temeljne koncepte izvrsnosti, inicijalno definirane u EFQM, prevodi ih u kontekst javnog sektora/CAF-a i teži da unaprijedi rad javnih organizacija na osnovu ovih koncepata. Ovi principi prave razliku između tradicionalnih birokratskih javnih organizacija i onih koje su orijentirane na potpuni kvalitet.



Princip 1: Orijentacija na rezultate

Organizacija se fokusira na rezultate. Postižu se rezultati koji zadovoljavaju sve uključene strane (vlasti, građane/korisnike, partnere i ljude koji rade u organizaciji), poštujući postavljene očekivane ciljeve.

Princip 2: Fokus na građanima/korisnicima

Organizacija se fokusira na potrebe građana/korisnika, kako sadašnjih tako i potencijalnih. Uključuje ih u razvoj proizvoda i usluga i unapređenje svog rada.

Princip 3: Liderstvo i konstantnost svrhe

Ovaj princip udružuje vizionarsko i inspirativno rukovođenje s trajnom svrhom u promjenjivom okruženju. Lideri utvrđuju jasnu misiju, kao i viziju i vrijednosti. Oni također stvaraju i održavaju interno okruženje u kojem se ljudi mogu potpuno uključiti u realizaciju ciljeva organizacije.

Princip 4: Upravljanje putem procesa i činjenica

Ovaj princip usmjerava organizaciju iz perspektive da se željeni rezultat efikasnije postiže kada se povezanim resursima i aktivnostima upravlja kao procesom i kada se efektivne odluke temelje na analizi podataka i informacija.

Princip 5:

Uključivanje ljudi i razvoj ljudskih kapaciteta

Ljudi su srž organizacije na svim nivoima i njihovo potpuno uključivanje omogućava da se njihove kompetencije koriste za dobrobit organizacije. Doprinos zaposlenika treba dovesti do maksimuma kroz razvoj ljudskih kapaciteta i njihovo uključivanje, kao i stvaranje radnog okruženja zajedničkih vrijednosti i kulture

povjerenja, otvorenosti, osnaživanja i priznanja.

Princip 6:

Kontinuirano učenje, inovacije i usavršavanje

Izvrsnost se suprotstavlja *statusu quo* i dovodi do promjena putem kontinuiranog učenja kako bi se uvele novine i stvorile prilike za poboljšanje. Prema tome, kontinuirano usavršavanje treba biti stalni cilj organizacije.

Princip 7: Razvoj partnerstva

Organizacijama javnog sektora potrebni su drugi kako bi postigli svoje ciljeve i stoga trebaju razvijati i održavati partnerstva kroz koja se ostvaruju dodane vrijednosti. Organizacija i njeni dobavljači međusobno su zavisni, a kroz odnos međusobne koristi povećava se sposobnost obiju strana da stvaraju nove vrijednosti.

Princip 8: Društvena odgovornost

Organizacije javnog sektora moraju preuzeti svoju društvenu odgovornost, poštovati ekološku održivost i pokušati ispuniti glavna očekivanja i zahtjeve lokalne i globalne zajednice.

Ovi principi izvrsnosti integrirani su u strukturu CAF-modela, a kontinuirano unapređenje devet kriterija vremenom će organizaciju dovesti na viši nivo zrelosti. Za svaki princip utvrđena su četiri nivoa zrelosti, tako da organizacija može imati predstavu svog puta ka izvrsnosti. Više informacija o ovim nivoima možete naći u opisu Postupka eksterne procjene za CAF (engl. *Procedure on CAF External Feedback*, PEF) na strani 14.

Zajedničke vrijednosti javnog sektora u Evropi

Pored specifičnog tumačenja principa izvrsnosti za javni sektor, javno upravljanje i kvalitet rada u javnom sektoru odlikuje niz jedinstvenih okolnosti u poređenju s privatnim sektorom. Oni uključuju osnovne preduvjete koji su zajednički u našoj evropskoj društveno-političkoj i administrativnoj kulturi: legitimnost (demokratsku i parlamentarnu), vladavinu prava i etičko ponašanje zasnovano na zajedničkim vrijednostima i principima kao što su otvorenost, odgovornost, učešće, raznovrsnost, jednakost, društvena pravda, solidarnost, poslovna saradnja i partnerstvo – sve aspekte koje je potrebno uzeti u obzir tokom procjene.

Iako se CAF prvenstveno fokusira na evaluaciju upravljanja rezultatima rada i identifikaciju organizacijskih motiva kako bi poboljšanje bilo moguće, krajnji je cilj doprinos dobrom upravljanju.



Važnost dokaza i mjerenja

Veoma je teško izvršiti amoprocjenu i unapređenje javnih organizacija bez pouzdanih informacija u vezi s različitim funkcijama organizacije. CAF stimulira organizacije javnog sektora da prikupe i koriste informacije, ali te informacije veoma često nisu dostupne pri prvoj samoprocjeni. Zbog toga se CAF često smatra mjerenjem od nule (engl. *zero-base measurement*). Označava područja gdje je suštinski važno početi mjeriti. Što više uprava napreduje ka stalnom usavršavanju, to će sistematičnije i progresivnije prikupljati informacije i upravljati njima, kako interno tako i eksterno.

Zajednički jezik uz korištenje glosara pojmova

Kada se suoče s jezikom iz područja upravljanja, mnoge organizacije javnog sektora teško razumiju određene pojmove. CAF stvara zajednički jezik koji omogućava radnom i rukovodnom osoblju u organizaciji da zajedno razgovaraju o organizacijskim

pitanjima na konstruktivan način. Na evropskom nivou promovira se dijalog i bench learning među javnim upravama, putem zajedničkog jezika koji je jednostavan i razumljiv državnim službenicima. Kako bi se ovo podržalo i izbjegli nesporazumi, na kraju brošure dat je glosar koji preciznije definira osnovne termine i koncepte.

Šta je novo u CAF-u 2013?

Korisnicima prethodnih verzija CAF-a neće biti suviše teško da se snađu u verziji 2013. Model se i dalje sastoji od devet kriterija i 28 potkriterija, ali su neki od njih preformulirani. U priloženoj tabeli poredi se struktura modela CAF-a 2006 i CAF-a 2013. Najveće promjene sadržane su u kriteriju 5, gdje su dva potkriterija spojena i stvoren je jedan novi kriterij. Svi su primjeri ispitani i prilagođeni promjenama strukture. Glosar je ažuriran u skladu s tim. Osam principa izvrsnosti za javni sektor sada su jasno definirani, a nivoi zrelosti razrađeni su u kontekstu Postupka povratnih informacija izvana.

Kako se koristi CAF-model 2013

Organizacije mogu slobodno prilagoditi implementaciju ovog modela svojim specifičnim potrebama i okolnostima, međutim strogo se preporučuje struktura modela od devet kriterija i 28 potkriterija, kao i upotreba jednog od datih panela procjene, kako bi se proces proveo u skladu s navedenim smjernicama.

Smjernice za implementaciju

Korištenje CAF-modela predstavlja proces učenja za svaku organizaciju. Međutim, lekcije naučene tokom nekoliko godina implementacije mogu pomoći svakom novom korisniku. Stoga je izrađen plan implementacije od deset koraka, kako bi organizacije mogle koristiti model na najefikasniji i najučinkovitiji način, odražavajući pri tome savjete domaćih stručnjaka za CAF. U nastavku su navedene glavne tačke. Detaljnije objašnjenje dato je u brošuri.

Uloga sistema bodovanja

Dok otkrivanje jakih strana i područja za unapređenje rada, kao i povezanih aktivnosti za unapređenje rada predstavljaju najvažnije ishode samoprocjene, sistem bodovanja osmišljen u okviru CAF-a ima specifičnu funkciju, ali ne treba biti glavni fokus.

DESET KORAKA ZA UNAPREĐENJE RADA ORGANIZACIJA POMOĆU CAF-A



Dodjela bodova svakom potkriteriju i kriteriju CAF-modela ima četiri osnovna cilja:

1. dati predstavu pravca u kojem trebaju ići aktivnosti unapređenja rada;
2. mjeriti vlastiti napredak;
3. identificirati dobre prakse kao što je navedeno, dodjelom više bodova za aktivatore i rezultate;
4. pomoći organizaciji da pronađe valjane partnere od kojih će učiti.

Predložena su dva načina bodovanja: „klasično CAF-bodovanje” i „unaprijeđeno CAF-bodovanje”. Više informacija možete naći u poglavlju o bodovanju.

Kako dobiti podršku koristeći CAF 2013

Informiranje i tehnička podrška

U 2001. godini stvorena je mreža nacionalnih korespondenata za CAF, kao i Resursni centar za CAF (CAF RC), u skladu s odlukom generalnih direktora zaduženih za javnu službu. Ova je mreža na evropskom nivou odgovorna za razvoj i praćenje modela. Oni periodično razmatraju nove alate i strategije za širenje CAF-a. Skoro svake dvije godine organiziraju okupljanje korisnika CAF-a u Evropi, kada korisnici razgovaraju o dobrim praksama i razmjenjuju ideje.

U državama članicama državni korespondenti osmišljavaju odgovarajuće inicijative kako bi stimulirali i podržali upotrebu ovog modela u svojim državama. Aktivnosti variraju, od formiranja resursnih državnih centara do izrade namjenskih web-stranica, od nacionalnih ili regionalnih projekata ili programa do nacionalnih nagrada ili konferencija o kvalitetu, na temelju ovog modela.

Resursni centar za CAF (CAF RC) pri Evropskom institutu za javnu upravu (EIPA) u Maastrichtu (NL) zadužen je za koordinaciju mreže i vođenje internetske stranice CAF-a: www.eipa.eu/caf.

Internetska stranica CAF-a polazna je i pristupna tačka za pronalaženje svih relevantnih informacija o CAF-u, za registraciju CAF-korisnika i pronalaženje informacija o korisnicima CAF-a ili za korištenje elektronskog alata (*e-tool*) CAF-a – to je elektronski instrument koji podržava proces samoprocjene. Na stranici također možete naći: CAF-model na 22 jezika, informacije o državnim korespondentima za CAF, sve relevantne publikacije modela, događaje koji se organiziraju na državnom i evropskom nivou, objave obuka o CAF-u koje daje EIPA, kao i pitanja o TQM-u u vezi s tim.

Postupak eksterne procjene za CAF

Kako bi se omogućilo organizacijama javnog sektora koje koriste CAF da vide rezultate svojih napora i dobiju povratne informacije, CAF nudi Postupak eksterne procjene, kojim se omogućavaju povratne informacije izvana u vezi s uvođenjem upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom pomoću CAF-a. Cilj ovog postupka povratnih informacija, koji se primjenjuje na dobrovoljnoj osnovi, jeste da pruži dalju podršku korisnicima CAF-a na njihovom putu ka kvalitetu, pri čemu njihovi napor postaju vidljivi, kako interno tako i eksterno. Povezan je ne samo s procesom samoprocjene nego i s načinom napredovanja koji su odabrale organizacije kako bi postigle izvrsnost na dugoročnoj osnovi, a temelji se na principima izvrsnosti.

Postupak eksterne procjene za CAF teži postizanju sljedećih ciljeva:

1. podrška kvalitetnoj implementaciji CAF-a i njegovom utjecaju na organizaciju;
2. utvrditi da li organizacija uvodi TQM vrijednosti kao rezultat primjene CAF-a;
3. podržati i obnoviti entuzijazam u organizaciji u cilju kontinuiranog unapređenja rada;
4. promovirati ocjenjivanje/procjenu rada kolega i *bench learning*;
5. nagraditi organizacije koje su započele putovanje ka stalnom unapređenju rada kako bi se na

učinkovit način postigla izvrsnost, a da se ne sudi o nivou izvrsnosti koji su postigli;

6. olakšati učešće korisnika CAF-a u EFQM-nivoima izvrsnosti.

Izgrađen je na sljedećim stupovima:

Stup 1: Proces samoprocjene.

Stup 2: Proces aktivnosti unapređenja rada.

Stup 3: Zrelost organizacije u odnosu na TQM.

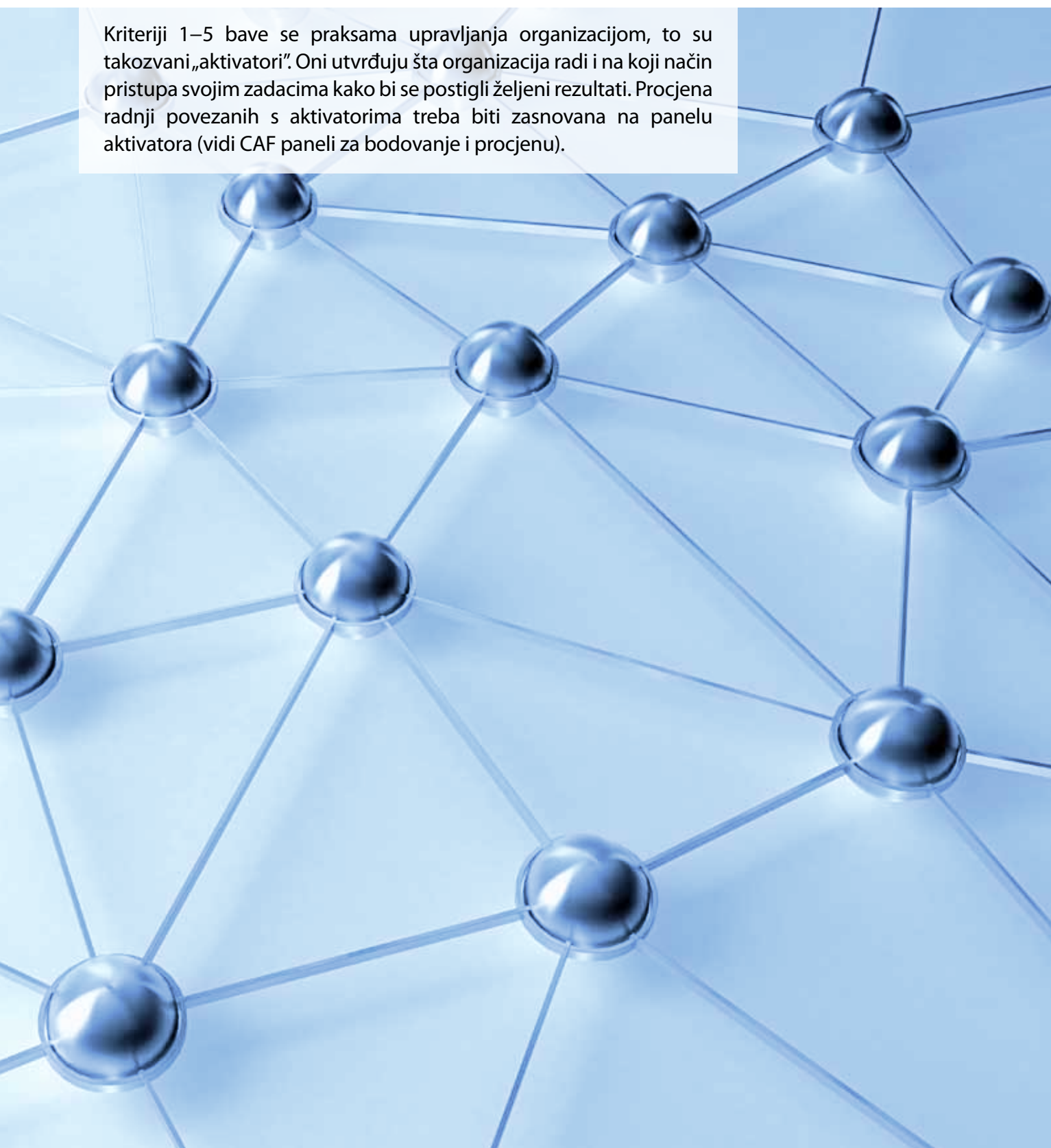
Organizacije koje na efektivan način koriste CAF mogu dobiti evropsku titulu „efektivnog korisnika CAF-a“, koja važi dvije godine. Države članice odgovorne su za Postupak eksterne procjene za CAF i titulu efektivnog korisnika CAF-a. One stvaraju praktične modalitete na osnovu zajednički dogovorenog okvira, ali prema svom vlastitom ritmu. Organizacije koje se žele prijaviti za CAF-oznaku trebaju se unaprijed informirati o postojećim uvjetima u svojoj državi.

Više informacija možete naći na internetskoj stranici CAF-a:

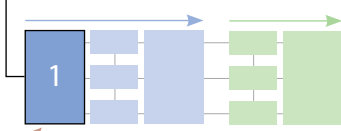
www.eipa.eu/CAF

Aktivatori **kriterija**

Kriteriji 1–5 bave se praksama upravljanja organizacijom, to su takozvani „aktivatori“. Oni utvrđuju šta organizacija radi i na koji način pristupa svojim zadacima kako bi se postigli željeni rezultati. Procjena radnji povezanih s aktivatorima treba biti zasnovana na panelu aktivatora (vidi CAF paneli za bodovanje i procjenu).



Kriterij 1: Liderstvo



U reprezentativnom demokratskom sistemu izabrani političari donose strateške odluke i definiraju ciljeve koje žele postići u različitim područjima politike. Liderstvo u organizacijama javnog sektora pomaže političkim vlastima da formuliraju javne politike davanjem savjeta na osnovu ekspertize u određenom polju. Liderstvo je odgovorno za provedbu i realizaciju javnih politika. CAF pravi jasnu razliku između uloge političkog liderstva i liderstva rukovodilaca javnih organizacija, naglašavajući pri tome važnost dobre saradnje između oba aktera u cilju postizanja rezultata politika.

Kriterij 1 fokusira se na ponašanje ljudi zaduženih za organizaciju – liderstva. Njihov je posao kompleksan. Kao dobre vođe, trebaju stvoriti jasnu i jedinstvenu svrhu rada organizacije. Kao rukovodioci, stvaraju okruženje u kojem se organizacija i njeni ljudi mogu isticati. Oni osiguravaju funkcioniranje odgovarajućih mehanizama upravljanja. Kao pomagači, podržavaju ljude u svojoj organizaciji i osiguravaju učinkovite veze sa svim uključenim stranama, naročito s političkom hijerarhijom.

Procjena

Razmotriti šta liderstvo organizacije radi kako bi...

Potkriterij 1.1

Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti

Liderstvo osigurava da se organizacija vodi jasnom misijom, vizijom i osnovnim vrijednostima. To znači da oni razvijaju misiju (Zašto postojimo?/Šta je naš mandat?), viziju (Kamo želimo ići?/Šta je naša ambicija?) i vrijednosti (Šta upravlja našim ponašanjem?), koje su potrebne za dugoročan uspjeh organizacije. Oni informiraju o misiji/viziji/vrijednostima i osiguravaju njihovu realizaciju. Svako javnoj organizaciji potrebne su vrijednosti na kojima se gradi okvir za sve aktivnosti organizacije – vrijednosti u skladu s njenom misijom i vizijom. Pored toga, posebna pažnja mora se usmjeriti na vrijednosti koje su od posebne važnosti u organizaciji javnog sektora. Čak i više nego kod privatnih kompanija, koje zavise od pravila tržišne ekonomije, organizacije javnog sektora moraju aktivno podržavati vrijednosti kao što su demokracija, vladavina prava, fokus na građanima, raznovrsnost i rodna ravnopravnost, pravedno radno okruženje, sprečavanje korupcije, društvena odgovornost i borba protiv diskriminacije: vrijednosti koje istovremeno pružaju model ponašanja za cijelo društvo. Vođe stvaraju uvjete za ostvarenje ovih vrijednosti.

Primjeri:

1. Formuliranje i razvoj misije i vizije organizacije, uz uključanje relevantnih aktera i zaposlenika

2. Uspostavljanje okvira vrijednosti u skladu s misijom i vizijom organizacije, poštujući opći okvir vrijednosti javnog sektora
3. Osigurati šire informiranje o misiji, viziji, vrijednostima, strateškim i radnim ciljevima za sve zaposlenike organizacije kao i za druge aktere
4. Periodično preispitati misiju, viziju i vrijednosti, odražavajući promjene u vanjskom okruženju (npr. političkom, ekonomskom, društveno-kulturnom, tehnološkom /PEST-analiza/ i demografskom okruženju)
5. Razvoj sistema upravljanja koji sprečava neetičko ponašanje, ali i podržava osoblje u rješavanju etičkih dilema koje se pojavljuju kada su suprotstavljene različite vrijednosti organizacije
6. Upravljanje prevencijom korupcije kroz identificiranje mogućih područja sukoba interesa i pružanje smjernica zaposlenicima o načinu njihovog rješavanja
7. Jačanje međusobnog povjerenja, lojalnosti i poštovanja među rukovodiocima/zaposlenicima (npr. praćenjem kontinuiteta misije, vizije i vrijednosti i ponovnom evaluacijom i preporukom normi dobrog liderstva)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Potkriterij 1.2

Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada

Vođe razvijaju, implementiraju i prate sistem upravljanja organizacijom. Odgovarajuća struktura organizacije s jasnim odgovornostima za sve nivoe osoblja, kao i definirani procesi upravljanja, podrške i temeljnih aktivnosti, trebaju biti garancija efikasne realizacije strategije organizacije u odnosu na produkte rada i ishode (*outputs and outcomes*).

Upravljanje učinkom zasnovano je na definiranim mjerljivim ciljevima koji odražavaju produkte rada i ishode aktivnosti organizacije. Integrirani sistem upravljanja učinkom kombinira produkte rada i ishode s resursima kako bi se omogućilo usmjeravanje aktivnosti na osnovu racionalnih dokaza. Time se omogućava redovan pregled učinka i rezultata.

Lideri su odgovorni za unapređenje učinka. Oni se pripremaju za budućnost, organizirajući promjene koje su neophodne za izvršenje misije. Uvođenje kontinuiranog procesa unapređenja rada predstavlja temeljni cilj upravljanja kvalitetom. Rukovodioci postavljaju temelje za kontinuirano unapređenje rada osiguravajući kulturu spremnosti na inovacije i učenje.

Primjeri:

1. Definiranje odgovarajućih struktura upravljanja (nivoa, funkcija, odgovornosti i kompetencija) i osiguravanje sistema za upravljanje procesima i partnerstvima u skladu sa strategijom, planiranjem i potrebama i očekivanjima aktera
2. Identificiranje i postavljanje prioriteta za potrebne promjene u odnosu na strukturu, učinak i upravljanje organizacijom
3. Definiranje mjerljivih ciljnih produkata rada i ishoda za sve nivoe i područja organizacije, omogućavajući balans između potreba i očekivanja raznih aktera i različitih potreba korisnika (npr. rodna ravnopravnost, raznovrsnost)
4. Razvoj informacijskog sistema upravljanja, koristeći informacije iz upravljanja rizicima i sistema interne kontrole, kao i stalno praćenje ostvarenja strateških i radnih ciljeva

organizacije (npr. sistem uravnoteženih pokazatelja)

5. Primjena TQM-principa i uvođenje sistema upravljanja kvalitetom/certifikacija, kao što je CAF ili EFQM ili ISO 9001
6. Formuliranje i usklađivanje strategije e-uprave sa strateškim i radnim ciljevima organizacije
7. Stvaranje odgovarajućih uvjeta za upravljanje procesom i projektom i timski rad
8. Stvaranje uvjeta za učinkovitu internu i eksternu komunikaciju, pri čemu je komunikacija jedan od najvažnijih faktora uspjeha organizacije
9. Iskazivanje posvećenosti rukovodilaca stalnom unapređenju rada organizacije i inovacijama, kroz promociju kulture inovacija i kontinuirano usavršavanje i poticanje povratnih informacija zaposlenika
10. Informiranje o razlozima za promjenu inicijativa i njihovih očekivanih efekata na zaposlenike i relevantne aktere

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



Potkriterij 1.3

Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor

Dajući lični primjer ponašanja i upravljanja ljudskim resursima, rukovodioci motiviraju i podržavaju zaposlenike. Djelujući kao uzori, vođe odražavaju utvrđene ciljeve i vrijednosti, ohrabrujući zaposlenike da djeluju na isti način. Vođe podržavaju zaposlenike da postignu svoje ciljeve kroz izvršavanje zadataka. Transparentan stil rukovođenja zasnovan na međusobnom informiranju, povjerenju i otvorenoj komunikaciji motivira ljude da daju svoj doprinos uspjehu organizacije. Pored pitanja ličnog ponašanja, centralni faktori za motivaciju i podršku zaposlenicima također se ogledaju u sistemu rukovođenja i upravljanja organizacijom. Dodjela nadležnosti i odgovornosti, uključujući objektivnu odgovornost, predstavlja osnovu upravljanja za motivirane ljude. Mogućnosti ličnog usavršavanja i učenja kao i sistemi priznanja i nagrada također su motivirajući faktori.

Primjeri:

1. Vodeći primjerom potrebno je lično djelovati u skladu s utvrđenim ciljevima i vrijednostima
2. Promoviranje kulture međusobnog povjerenja i poštovanja između rukovodioca i zaposlenika, uz proaktivne mjere borbe protiv svake vrste diskriminacije
3. Redovno informiranje i konsultacije sa zaposlenicima o ključnim pitanjima vezanim za organizaciju
4. Podrška zaposlenicima u izvršavanju njihovih zadataka i ostvarenju planova i ciljeva, kako bi se ojačalo postizanje sveukupih ciljeva organizacije
5. Davanje povratnih informacija svim zaposlenicima kako bi se unaprijedio rad timova i pojedinaca
6. Stimuliranje, poticanje i osnaživanje zaposlenika kroz dodjelu ovlasti, odgovornosti i nadležnosti uključujući

3

Potkriterij 1.3**Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor (nastavak)**

- | | |
|--|--|
| <p>objektivnu odgovornost</p> <p>7. Promoviranje kulture učenja i stimuliranje zaposlenika da razviju svoje kompetencije</p> <p>8. Iskazivanje lične volje rukovodilaca da pozdrave preporuke/prijedloge zaposlenika tako da odgovore na konstruktivne povratne informacije</p> <p>9. Priznavanje i nagrađivanje radnih napora</p> | <p>timova i pojedinaca</p> <p>10. Iskazivanje poštovanja prema pojedinačnim potrebama i ličnim okolnostima zaposlenika i odgovaranje na takve potrebe i okolnosti</p> <p>[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]</p> |
|--|--|

4

Potkriterij 1.4**Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima**

Vođe su odgovorne za upravljanje odnosima sa svim akterima koji imaju interes u organiziranju njihovih aktivnosti. Prema tome, javni rukovodioci vode usmjeren dijalog s političkim vlastima i drugim akterima. U javnom sektoru vođe su posrednici između organizacije i političkih vlasti. Ovaj potkriterij opisuje jednu od glavnih razlika između javnog sektora i privatnih organizacija. Organizacije javnog sektora moraju se fokusirati iz različitih perspektiva na odnose s političkim vlastima. U jednu ruku, pojedinačni političari mogu imati funkciju vođa, s obzirom da oni, zajedno s vođama organizacija javnog sektora, formuliraju ciljeve. Na ovaj način organizacije javnog sektora djeluju kao upravljačka tijela političkih vlasti. U drugu ruku, političke vlasti mogu biti posebna grupa aktera.

Primjeri:

1. Izrada analize aktera, definiranje njihovih glavnih postojećih i budućih potreba i podjela tih zaključaka s organizacijom
2. Pomaganje političkim vlastima da definiraju javne politike povezane s organizacijom
3. Identificiranje i uključivanje javnih politika koje su relevantne za organizaciju
4. Osiguranje da ciljevi koji se tiču produkata rada i ishoda organizacije budu u skladu s

- javnim politikama i političkim odlukama, kao i postizanje dogovora s političkim vlastima o potrebnim resursima
5. Uključivanje političkih i drugih aktera u razvoj sistema upravljanja organizacijom
 6. Održavanje proaktivnih i redovnih odnosa s političkim vlastima u odgovarajućim izvršnim i zakonodavnim područjima
 7. Stvaranje i održavanje partnerstava i mreža s važnim akterima (građanima, nevladinim organizacijama, interesnim grupama i profesionalnim udruženjima, industrijskim granama, ostalim javnim vlastima itd.)
 8. Učestvovanje u aktivnostima profesionalnih udruženja, predstavničkih organizacija i interesnih grupa
 9. Izgradnja i podizanje javne svijesti, ugleda i priznanja organizacije i njenih usluga
 10. Izrada ciljanog marketinškog koncepta proizvoda i usluga koji se fokusira na aktere

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 2: Strategija i planiranje

Podkriterij 2.1

Prikupiti informacije o sadašnjim i budućim potrebama aktera kao i relevantne informacije o upravljanju

Podkriterij 2.2

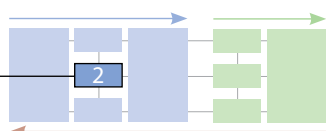
Razviti strategiju i planiranje uzimajući u obzir prikupljene informacije

Podkriterij 2.3

Informiranje o strategiji i planiranju unutar cijele organizacije, njena implementacija i redovno preispitivanje

Podkriterij 2.4

Planiranje, implementacija i pregled inovacija i promjena



Kako bi se implementirale misija i vizija javne organizacije, potrebno je definirati put kojim organizacija želi ići, postaviti ciljeve koje treba postići i način na koji želi mjeriti napredak. Za to je potrebna jasna strategija. Postavljanje strateških ciljeva uključuje odabir opcija, postavljanje prioriteta na osnovu javnih politika i ciljeva kao i potreba drugih aktera, uzimajući u obzir dostupne resurse. Strategijom se definiraju produkti rada (proizvodi i usluge) i ishodi (utjecaj) koji se žele postići, uzimajući u obzir relevantne faktore uspjeha.

Strategiju je potrebno pretočiti u planove, programe, operativne ciljeve i mjerljive ciljeve, kako bi se mogla uspješno realizirati. Praćenje i upravljanje trebaju biti dio planiranja, uzimajući u obzir potrebe za modernizacijom i inovacijama, koje organizaciji pomažu da unaprijedi svoje funkcioniranje. Praćenje i implementacija strategije i planiranja treba voditi ka njihovom ažuriranju i prilagođavanju kada god je to potrebno.

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

1 Podkriterij 2.1 Prikupiti informacije o sadašnjim i budućim potrebama aktera kao i relevantne informacije o upravljanju

Ciklus PDCA (Planirati-Uraditi-Provjeriti-Djelovati) igra važnu ulogu u razvoju i implementaciji strategije i planiranja u javnoj organizaciji. Započinje prikupljanjem pouzdanih informacija o sadašnjim i budućim potrebama svih relevantnih aktera, rezultatima rada i ishodima i dešavanjima u vanjskom okruženju. Ove su informacije nužne kako bi se podržao proces strateškog i operativnog planiranja. Upravljanje planiranim unapređenjem rada u organizaciji također je od suštinske važnosti.

U skladu s PDCA-pristupom, potrebno je provoditi redovne preglede strategije i planiranje, zajedno s akterima, kako bi se pratile promjene njihovih potreba i njihovo zadovoljstvo. Kvalitet ovih informacija i sistemska analiza povratnih informacija od aktera preduvjet je za kvalitet željenih rezultata.

Primjeri:

1. Identifikacija svih relevantnih aktera i informiranje cijele organizacije o rezultatima
2. Sistematsko prikupljanje, analiza i pregled informacija o akterima, njihovim potrebama, očekivanjima i zadovoljstvu
3. Redovno prikupljanje, analiza i pregled relevantnih informacija o važnim varijablama, kao što su političko-pravna, društveno-kulturna, ekonomska, tehnološka i demografska dešavanja kao i ona vezana za okruženje
4. Sistematsko prikupljanje relevantnih informacija o upravljanju, kao što su informacije o učincima organizacije
5. Sistemska analiza internih snaga i slabosti (npr. TQM-dijagnoza koristeći CAF ili EFQM) uključujući prijetnje i prilike (npr. SWOT-analiza, upravljanje rizicima)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

2 Podkriterij 2.2 Razviti strategiju i planiranje uzimajući u obzir prikupljene informacije

Razvoj strategije podrazumijeva definiranje strateških ciljeva javne organizacije, u skladu s javnim politikama, potrebama relevantnih aktera i vizijom vođa, uključujući dostupne informacije o upravljanju kao i informacije o dešavanjima u vanjskom okruženju. Strateški prioriteti i odluke koje donese rukovodstvo trebaju osigurati jasne ciljeve koji se tiču izlaznih rezultata i efekata/ishoda i načina na koje se oni postižu. Društvena odgovornost organizacija javnog sektora treba se odraziti u njihovoj strategiji.

Planiranje uključuje savjestan i metodičan pristup koji na svim nivoima vodi organizaciju ka postizanju njenih strateških ciljeva. Postavljanje ciljeva i identificiranje uvjeta koji

se moraju ispuniti kako bi se postigli strateški ciljevi – zasnovano na pouzdanoj analizi rizika i upravljanju rizicima – igra ključnu ulogu u osiguranju učinkovite implementacije i praćenja. Tokom planiranja treba definirati pokazatelje i sisteme praćenja rezultata koji se koriste u naknadnoj fazi provedbe.

Osmišljavanjem strategije i planova rada stvara se okvir za mjerenje rezultata koji će se procijeniti u okviru kriterija za građane/korisnike (kriterij 6), ljude (kriterij 7), društvenu odgovornost (kriterij 8) i ključne učinke (kriterij 9).

Primjeri:

1. Pretvaranje misije i vizije u strategiju (dugoročnu i srednjoročnu) i operativne (konkretna i kratkoročna) ciljeve i aktivnosti na temelju pouzdane analize rizika
2. Uključivanje aktera u razvoj strategije i planiranja, uspostavljanje ravnoteže i prioriteta među njihovim očekivanjima i potrebama
3. Evaluacija postojećih radnih zadataka u smislu izlaznih rezultata (proizvodi i pružene usluge) i ishoda (postignuti efekti u društvu) i kvaliteta strateških i operativnih planova

4. Osigurati dostupnost resursa kako bi se razvila i ažurirala strategija organizacije
5. Uspostavljanje ravnoteže između radnih zadataka i resursa, dugoročnih i kratkoročnih pritisaka i zahtjeva aktera
6. Izraditi politiku društvene odgovornosti i uključiti je u strategiju i planiranje organizacije

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



Podkriterij 2.3 Informiranje o strategiji i planiranja unutar cijele organizacije, njena implementacija i redovno preispitivanje

Sposobnost organizacije da primijeni svoju strategiju zavisi od kvaliteta planova i programa koji detaljno definiraju ciljeve i rezultate koji se očekuju od svakog organizacijskog nivoa kao i od zaposlenika. Relevantni akteri i zaposlenici na različitim organizacijskim nivoima trebaju biti dobro informirani o ciljevima koji se odnose na njih, kako bi se garantirala učinkovita i usklađena implementacija strategije.

Organizacija mora primijeniti strategiju na svakom nivou organizacije. Rukovodstvo treba osigurati da je na snazi odgovarajuće upravljanje procesima, projektima i programima, kao i odgovarajuće organizacijske strukture, kako bi se osigurala učinkovita i pravovremena provedba.

Organizacije trebaju dosljedno i kritički pratiti i implementirati svoje strategije i planiranje, izmijeniti prakse i procese kada je to potrebno ili ih po potrebi ažurirati i prilagoditi.

Primjeri:

1. Provedba strategije i planiranja uz postavljanje prioriteta, vremenskih okvira, odgovarajućih procesa i projekata i organizacijske strukture
2. Pretvaranje strategije i operativnih ciljeva organizacije u relevantne planove i radne

zadatke za organizacijske jedinice i pojedince unutar organizacije

3. Izrada planova i programa s ciljevima i rezultatima za svaku organizacijsku jedinicu, uključujući pokazatelje koji utvrđuju nivo promjene koju je potrebno postići (očekivani rezultati)
4. Efektivno informiranje u cilju širenja informacija o ciljevima, planovima i zadacima organizacije
5. Razvoj i primjena metoda za praćenje, mjerenje i/ili ocjenu učinka organizacije u redovnim intervalima i na svim nivoima (odjelima, funkcijama, organizacijskim strukturama), osiguravajući provedbu strategije
6. Razvoj i primjena metoda za mjerenje učinka organizacije na svim nivoima, u odnosu na vezu između doprinosa radu i produkata rada (input & output – efikasnost) i između produkata rada i ishoda (output & outcome – efektivnost)
7. Procjena potreba za reorganizacijom i unapređenjem strategija i metoda planiranja, uz uključivanje aktera

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

4 Podkriterij 2.4 Planiranje, implementacija i pregled inovacija i promjena

Učinkovit javni sektor treba uvoditi novine i promjene u svoje prakse kako bi odgovorio na nova očekivanja građana/korisnika, u cilju jačanja kvaliteta usluga i smanjenja troškova.

Inovacije se mogu pojaviti na nekoliko načina:

- implementacijom inovativnih metoda i procesa za pružanje usluga ili proizvoda, npr. uključivanjem građana/korisnika u proces osmišljavanja i pružanja usluga i proizvoda;
- novim metodama upravljanja radnim programima;
- uvođenjem inovativnih usluga ili proizvoda koji imaju veću dodanu vrijednost za građane i korisnike.

Faza osmišljavanja je ključna za kasnije odluke, za operativno pružanje usluga i evaluaciju samih inovacija. Stoga je primarna odgovornost rukovodstva da pruži podršku i pokaže otvoren stav prema prijedlozima za unapređenje rada bez obzira odakle oni dolaze.

Primjeri:

1. Stvaranje i razvoj nove kulture/spremnosti za inovacije, kroz obuke, bench learning i uspostavljanje „laboratorija za učenje“
2. Sistematsko praćenje internih indikatora/pokretača promjena i eksternih zahtjeva za inovacijama i promjenama
3. Razmotriti s relevantnim akterima planiranu modernizaciju i inovaciju i njihovu implementaciju
4. Osigurati uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja promjenama (npr. upravljanje projektom, *benchmarking* i *bench learning*, pilot-projekti, monitoring, izvještavanje i naredne aktivnosti, implementacija PDCA-a itd.)
5. Osigurati dostupnost potrebnih resursa kako bi se implementirale planirane promjene
6. Uspostavljanje ravnoteže između pristupa promjenama odozgo prema dolje i obrnuto
7. Promoviranje i upotreba alata e-uprave kako bi se povećala efektivnost pruženih usluga i transparentnost i interakcija između organizacije i građana/korisnika

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 3: Ljudi

Podkriterij 3.1

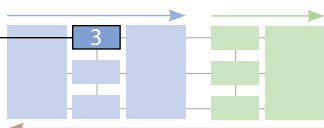
Transparentno planiranje, upravljanje i unapređenje ljudskih resursa u odnosu na strategiju i planiranje

Podkriterij 3.2

Identificirati, razviti i koristiti kompetencije ljudi, usklađujući pojedinačne ciljeve i ciljeve organizacije

Podkriterij 3.3

Uključiti zaposlenike kroz razvoj otvorenog dijaloga i osnaživanje, uz podršku dobrobiti zaposlenika



Ljudi su najvažniji resurs organizacije. Organizacija upravlja, razvija kompetencije i ostvaruje puni potencijal svojih ljudi na pojedinačnom i organizacijskom nivou, u cilju podrške njenoj strategiji i planiranju kao i učinkovitoj realizaciji njenih procesa. Iskazivanje poštovanja i pravednost, otvoreni dijalog, osnaživanje, nagrade i priznanja, briga i omogućavanje sigurnog i zdravog okruženja od temeljne su važnosti za osiguranje posvećenosti radu i učešće ljudi na organizacijskom putu ka izvrsnosti.

U vrijeme promjena upravljanje organizacijom i upravljanje ljudima imaju sve veću važnost. Unapređenje rukovođenja, upravljanje talentima i strateško planiranje radne snage veoma su važni, s obzirom da su ljudi često najveća investicija organizacije. Efektivno upravljanje ljudskim resursima i vođenje ljudi omogućavaju organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve i iskoristi jake strane ljudi i njihove kompetencije da doprinesu ostvarenju strateških ciljeva. Uspješno upravljanje ljudskim resursima i rukovođenje potiču uključivanje, motivaciju, razvoj i zadržavanje ljudi. U kontekstu ukupnog upravljanja kvalitetom važno je shvatiti da samo zadovoljni ljudi mogu omogućiti da organizacija zadovolji svoje korisnike.

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

1 Podkriterij 3.1

Transparentno planiranje, upravljanje i unapređenje ljudskih resursa u odnosu na strategiju i planiranje

Strateški i sveobuhvatan pristup upravljanju ljudima, kulturi radnog mjesta i okruženju ključan su dio strateškog planiranja u organizaciji. Efektivno upravljanje ljudskim resursima omogućava ljudima da daju učinkovit i produktivan doprinos cjelokupnoj misiji i viziji organizacije, kao i ostvarenju ciljeva organizacije. Ovaj potkriterij procjenjuje da li organizacija usklađuje svoje strateške ciljeve sa svojim ljudskim resursima, tako da oni budu identificirani, razvijeni, zaposleni i unaprijeđeni na transparentan način i da se putem tih ciljeva postigne optimalan uspjeh. Ovaj kriterij ispituje kako organizacija uspijeva privući i zadržati ljude koji su u stanju proizvesti i pružiti proizvode i usluge u skladu s ciljevima koji su utvrđeni strategijama i planovima aktivnosti, uzimajući u obzir potrebe i očekivanja korisnika. Uključuje redovnu analizu trenutnih i budućih potreba za ljudskim resursima i razvoj i implementaciju politike upravljanja ljudskim resursima, uz objektivne kriterije zapošljavanja, izgradnje karijere, unapređenja, naknada, nagrada i dodjele rukovodećih funkcija.

Primjeri:

1. Redovna analiza postojećih i budućih potreba za ljudskim resursima, uzimajući u obzir potrebe i očekivanja aktera i strategiju organizacije
2. Razvoj i implementacija politike upravljanja ljudskim resursima na osnovu strategije i planiranja organizacije, uzimajući u obzir sposobnosti i kompetencije koje su potrebne za budućnost, kao i društvene okolnosti

(npr. prilagodljivo radno vrijeme, porodijski odmor za žene i muškarce, studentski dopust, jednake prilike, rodna i kulturna raznovrsnost, zapošljavanje osoba s invaliditetom)

3. Osiguranje mogućnosti ljudskih resursa (zapošljavanje, raspodjela, usavršavanje) kako bi se ostvarila misija, kao i ravnoteža između zadataka i odgovornosti
4. Izrada i implementacija jasne politike, koja sadrži objektivne kriterije u odnosu na zapošljavanje, unapređenje, naknade, nagrade i dodjelu rukovodećih funkcija
5. Podrška kulturi ostvarenja učinka (npr. kroz primjenu transparentnih shema nagrada/priznanja na osnovu postignutih rezultata kako pojedinačnih tako i timskih)
6. Korištenje profila kompetencije i opisa poslova i funkcija za planove (a) zapošljavanja i (b) ličnog usavršavanja, kako za rukovodeće tako i za ostalo osoblje
7. Poklanjanje naročite pažnje ljudskim resursima koji su potrebni za razvoj i funkcioniranje e-uprave i mrežnih usluga (npr. omogućavanje potrebne obuke i okvira)
8. Upravljanje zapošljavanjem i izgradnjom karijere u odnosu na aspekte pravednog zapošljavanja, jednakih prilika i raznovrsnosti (npr. rodna ravnopravnost, seksualna orijentacija, invaliditet, starosna dob, rasa i religija)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



2 Podkriterij 3.2

Identificirati, razviti i koristiti kompetencije ljudi, usklađujući pojedinačne ciljeve i ciljeve organizacije

Važna komponenta kriterija 2 je procjena o tome kako organizacija identificira, razvija i održava kompetencije ljudi. Kada organizacija stvori okvire koji ljudima omogućavaju da kontinuirano razvijaju svoje kompetencije kako bi preuzeli veće odgovornosti i poduzeli više inicijativa, tada ljudi doprinose poboljšanju radnog mjesta. Ovo se može postići kada se osigura da ljudi povezuju svoje ciljeve rada sa strateškim ciljevima organizacije, kao i njihovim uključivanjem u izradu politika vezanih za obuku, motivaciju i nagrađivanje. U praksi ovaj aktivator može se sažeti u strategiju nadležnosti koja opisuje potrebe za razvojem ljudskih kompetencija i metode koje će se primijeniti (npr. učenje od kolega, zamjena radnih mjesta/mobilnost, dalje obuke).

Primjeri:

1. Identificirati trenutne kompetencije ljudi na pojedinačnom nivou i nivou organizacije, u odnosu na znanja, vještine i stavove, i njihovo sistematično upoređivanje s potrebama organizacije
2. Razmatranje i uspostavljanje strategije za razvoj kompetencije i informiranje o toj strategiji. Ovo uključuje plan obuke koji je zasnovan na postojećim i budućim pojedinačnim i organizacijskim potrebama za kompetencijama.
3. Razvoj, dogovaranje i analiza planova lične obuke i razvoja za sve zaposlenike i/ili timove, u skladu sa strategijom, uzimajući u obzir dostupnost honorarnih radnika i ljudi na porodijskom odmoru. Planovi razvoja

kompetencije za pojedince mogu činiti dio intervjua sa zaposlenikom na temu njegovog razvoja kompetencije, čime se može osigurati forum za međusobne povratne informacije i usklađivanje međusobnih očekivanja

4. Razvoj vještina upravljanja i rukovođenja kao i povezanih kompetencija upravljanja u odnosu na ljude u organizaciji, građane/korisnike i partnere
5. Vođenje (usmjeravanje) i pružanje podrške novim ljudima (npr. mentorstvo, lična obuka, pojedinačno savjetovanje)
6. Promovirati internu i eksternu mobilnost ljudi
7. Razvoj i promoviranje savremenih metoda obuke (npr. multimedijskog pristupa, obuka na radnom mjestu, e-učenja, korištenja društvenih medija)
8. Planiranje aktivnosti obuke i razvoj tehnika komunikacije u područjima rizika, sukoba interesa, upravljanja raznovrsnostima, rodne ravnopravnosti i integriteta ili etike
9. Procjena utjecaja programa obuke i razvoja na radno mjesto i prijenos sadržaja na kolege u odnosu na troškove aktivnosti putem monitoringa i analize troškova i koristi
10. Analiza potreba za promoviranje profesionalnog razvoja žena i izrada planova u skladu s tim

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



Podkriterij 3.3

Uključiti zaposlenike kroz razvoj otvorenog dijaloga i osnaživanje, uz podršku dobrobiti zaposlenika

Uključivanjem ljudi stvara se okruženje u kojem ljudi imaju utjecaj na donošenje odluka i aktivnosti koje utječu na njihove poslove. To uključuje stvaranje kulture koja podržava misiju, viziju i vrijednosti organizacije u praksi, npr. uz davanje priznanja i nagrada za kreativnost, dobre ideje i poseban trud.

Ovaj se potkriterij fokusira na kompetenciju rukovodilaca i zaposlenika da aktivno sarađuju u razvoju organizacije, razbijajući uske okvire komunikacije u organizaciji (engl. organizational silos) kroz omogućavanje dijaloga, stvaranje prostora za kreativnost, inovacije i prijedloge za unapređenje rada. Ljudima treba pružiti pomoć kako bi postigli svoj puni potencijal. Ispravno provođenje politika u vezi s ljudima zavisi od voditelja i rukovodilaca u organizaciji, čime se pokazuje da brinu za pitanja koja se tiču ljudi i za njihovu dobrobit, kao i da aktivno promoviraju kulturu otvorene komunikacije i transparentnosti. Posvećenost ljudi može se postići kroz formalne forume kao što su savjetodavni odbori i putem svakodnevnog dijaloga (npr. ideja za unapređenje rada). Dobra praksa također uključuje provođenje anketa o zadovoljstvu i procjena rukovodilaca kako bi se dobile konkretnije procjene radnog okruženja i iskoristili rezultati za poboljšanje rada.

Primjeri:

1. Promoviranje kulture otvorene komunikacije i dijaloga i poticanje timskog rada
2. Proaktivno stvaranje okruženja za dobijanje ideja i prijedloga od zaposlenika i razvoj odgovarajućih mehanizama (npr. sheme prijedloga, radne grupe, razmjena ideja)
3. Uključivanje zaposlenika i njihovih predstavnika (npr. sindikata) u izradu planova, strategija, ciljeva, osmišljavanje procesa i utvrđivanje i provođenje aktivnosti poboljšanja

4. Težnja sporazumu/konsenzusu između rukovodilaca i zaposlenika o ciljevima i načinima mjerenja ostvarenja ciljeva
5. Redovno anketiranje osoblja, objavljivanje i davanje povratnih informacija o rezultatima/rezimeima/tumačenjima/aktivnostima unapređenja rada
6. Osigurati da zaposlenici imaju priliku dati povratne informacije o kvalitetu upravljanja njima od svojih direktno pretpostavljenih
7. Osigurati dobre radne uvjete u organizaciji, uključujući brigu o zdravstvenim i sigurnosnim uvjetima.
8. Osigurati uvjete za postizanje razumnog balansa radnog i privatnog života zaposlenika (npr. mogućnost prilagođavanja radnih sati), kao i obraćanje pažnje na potrebu da honorarni radnici ili žene i muškarci na porodijskom odmoru imaju pristup relevantnim informacijama i da su uključeni u odgovarajuća pitanja organizacije i edukaciju
9. Polaganje naročite pažnje potrebama socijalno ugroženih zaposlenika i osoba s invaliditetom
10. Osigurati prilagođene sheme i metode nefinansijskog nagrađivanja ljudi (npr. planiranje i analiza koristi koje imaju ljudi, kao i podrška društvenim, kulturnim i sportskim aktivnostima koje su usmjerene ka zdravlju i dobrobiti ljudi)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 4: Partnerstva i resursi

Podkriterij 4.1

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima s relevantnim organizacijama

Podkriterij 4.2

Razvoj i implementacija partnerstava s građanima/korisnicima

Podkriterij 4.3

Upravljanje finansijama

Podkriterij 4.4

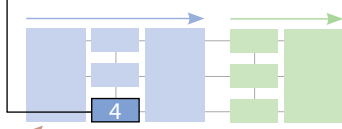
Upravljanje informacijama i znanjem

Podkriterij 4.5

Upravljanje tehnologijom

Podkriterij 4.6

Upravljanje objektima i opremom



Pored zaposlenika, organizacijama javnog sektora potrebni su resursi različite vrste kako bi ostvarile svoje strateške i operative ciljeve u skladu sa svojom misijom i vizijom. Po prirodi, resursi mogu biti materijalni i nematerijalni i svima se treba upravljati oprezno.

Partneri stimuliraju vanjski fokus organizacije i donose neophodnu stručnost. Na ovaj način ključna partnerstva, npr. privatni pružaoци usluga ili druge javne organizacije, kao i građani/korisnici, predstavljaju važne resurse za dobro funkcioniranje organizacije i trebaju se graditi pažljivo. Oni su podrška implementaciji strategije i planiranja i efektivnom provođenju njenih procesa. Javne organizacije sve više se smatraju dijelom lanca organizacija koje zajedno rade u pravcu konkretnih ishoda za građane (npr. u području sigurnosti ili zdravlja). Kvalitet svakog od ovih partnerstava ima direktan utjecaj na ishod tog lanca.

Pored partnerstava, organizacije trebaju na efikasan način upravljati tradicionalnim resursima – kao što su finansije, tehnologija, objekti – kako bi osigurale njihovo efektivno funkcioniranje i znanje potrebno za postizanje svojih strateških ciljeva. Izvori znanja

obuhvataju znanje i iskustvo zaposlenika organizacije, njenih strateških partnera, korisnika i građana.

Dobro upravljanje resursima koje je prezentirano na transparentan način od suštinske je važnosti za javne organizacije, kako bi se osigurala odgovornost prema različitim akterima po pitanju legitimnog korištenja dostupnih resursa.



Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

Podkriterij 4.1

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima s relevantnim organizacijama

U našem društvu koje se neprestano mijenja i usložnjava, od javnih organizacija traži se da upravljaju odnosima s drugim organizacijama kako bi ostvarile svoje strateške ciljeve. Oni mogu biti privatni, nevladini ili javni partneri. Prema tome, organizacije trebaju definirati ko su njihovi relevantni partneri. Ova partnerstva mogu imati različitu prirodu: pružaoci usluga i proizvoda, usluge izvana, bliska partnerstva u ostvarenju zajedničkih ciljeva itd.

U cilju uspjeha javnih politika u određenom domenu ili sektoru, saradnja između javnih uprava istog institucionalnog nivoa (npr. federalnog nivoa) može biti ključna, kao i između organizacija različitih institucionalnih nivoa (federalnog, regionalnog, lokalnog). Organizacije trebaju definirati sektorske mreže ili lanac politike kojem pripadaju kao i svoju ulogu u tome, kako bi se osigurao uspjeh cijele mreže.

Primjeri:

1. Identificiranje ključnih privatnih partnera, partnera građanskog društva i javnog sektora, kao i prirode odnosa (npr. kupac – pružalac usluga, suproizvođač, dopunski/zamjenski pružalac proizvoda, vlasnik, osnivač itd.)
2. Izrada i upravljanje odgovarajućim partnerskim sporazumima, uzimajući u obzir različite aspekte društvene odgovornosti, kao što je društveno-ekonomski utjecaj i utjecaj okruženja u odnosu na pružene proizvode i usluge
3. Stimuliranje i organiziranje partnerstava vezanih za konkretne zadatke i razvoj zajedničkih projekata s drugim sektorskim organizacijama koje pripadaju istom lancu/sektoru politike i različitim institucionalnim nivoima
4. Redovni monitoring i evaluacija implementacije i rezultata partnerstava
5. Identificiranje potrebe za dugoročnim javnim i privatnim partnerstvima (JPP) i njihov razvoj gdje je to potrebno

6. Definiranje odgovornosti svakog partnera u upravljanju partnerstvom, uključujući kontrole kao i evaluaciju i ocjenu
7. Povećanje kompetencije organizacije iskorištavajući mogućnosti radnog mjesta
8. Razmjena dobrih praksi s partnerima i

- korištenje *bench learninga* i *benchmarkinga*
9. Odabir pružalaca usluga/proizvoda s društveno odgovornim profilom u kontekstu javne nabavke

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

2 Podkriterij 4.2

Razvoj i implementacija partnerstava s građanima/korisnicima

Građani/korisnici igraju sve aktivniju ulogu kao ključni partneri u javnom sektoru. Termin „građani/korisnici” odnosi se na promjenjivu ulogu građana između aktera i korisnika usluge. Uključivanje građana/korisnika sve više se smatra neophodnim faktorom za unapređenje efikasnosti i efektivnosti javnih organizacija. Njihove povratne informacije u obliku žalbi, ideja i prijedloga smatraju se važnim doprinosom unapređenju usluga i proizvoda.

Uopćeno gledano, uloga građana/korisnika može se posmatrati iz četiri ugla: oni mogu biti partneri u **osmišljavanju**, donošenju odluka, stvaranju proizvoda i evaluaciji; partneri u osmišljavanju, gdje imaju utjecaj na to kako i zašto javne organizacije žele pružiti neku uslugu kao odgovor na konkretnu potrebu; partneri u **odlučivanju** – građani će se više uključiti u odlučivanje i uticati na odluke koje ih se tiču; partneri u **stvaranju proizvoda** – sami građani se uključuju u ciklus proizvodnje i/ili pružanja usluga i njihov kvalitet. I zadnje, ali ne manje važno, mogu biti partneri u **evaluaciji**, pri čemu izražavaju svoje mišljenje o kvalitetu politika i usluga koje prime.

U ovom kriteriju, CAF se fokusira na uključivanje građana u javna pitanja i razvoj javnih politika, kao i otvorenost ka njihovim potrebama i očekivanjima. Javne organizacije trebaju podržati građane/korisnike u njihovim ulogama ako žele da se odigraju na efektivan način.

Primjeri:

1. Osiguravanje proaktivne politike informiranja (npr. način na koji organizacija radi, nadležnosti različitih javnih organa vlasti, struktura i procesi organizacije itd.)
2. Aktivno ohrabrivanje građana/korisnika da se organiziraju, iskažu svoje potrebe i zahtjeve i podržavanje partnerstva s građanima, predstavničkim grupama građana i organizacijama građanskog društva

3. Poticanje uključivanja građana/korisnika i njihovih predstavnika u konsultacijama i aktivno učešće u procesima donošenja odluka u organizaciji (partneri u osmišljavanju i odlučivanju), npr. putem konsultativnih grupa, anketa, javnog mnijenja i krugova kvaliteta (engl. *quality circles*)
4. Definiranje okvira za aktivno traženje ideja, prijedloga i žalbi građana/korisnika koji se prikupljaju na odgovarajući način (npr. ankete, konsultativne grupe, upitnici, kutije za žalbe, ispitivanje javnog mnijenja itd.); analiza i korištenje tih informacija i širenje rezultata
5. Osiguravanje transparentnosti po pitanju funkcioniranja organizacije i njenih procesa odlučivanja (npr. objavljivanje godišnjih izvještaja, održavanje konferencija za štampu i objava rezultata na internetu)
6. Definiranje i dogovaranje načina osmišljavanja uloge građana/korisnika kao partnera u stvaranju usluga (npr. u kontekstu upravljanja otpadom) i partnera u evaluaciji (npr. kroz sistematsko mjerenje zadovoljstva)
7. Razvoj efektivnog upravljanja očekivanjima tako da se korisnicima objasni kakve usluge mogu očekivati, uključujući broj pokazatelja kvaliteta, npr. putem povelja o odnosu javnih organa prema građanima (engl. *Citizens Charters*)
8. Osiguravanje ažuriranih informacija o tome kako se razvija individualno i društveno ponašanje građana/korisnika kako bi se izbjeglo uvođenje zastarjelih procesa konsultacija ili pružanje zastarjelih usluga.

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

3 Podkriterij 4.3 Upravljanje finansijama

Sposobnost javnih organizacija da stvore dodatne finansijske resurse može biti ograničena, kao i sloboda koju organizacije imaju da dodijele ili preraspodijele svoja finansijska sredstva za usluge koje žele pružiti. Iako javne organizacije često imaju malo utjecaja na dodjelu resursa, pažljiva priprema budžeta, po mogućnosti zajedno s nadležnim finansijskim organima, predstavlja prvi korak u ekonomičnom, održivom i odgovornom upravljanju finansijama. Detaljni sistemi računovodstva i interne kontrole neophodni su za kontinuirano praćenje troškova. To je osnova za pouzdano računovodstvo troškova, pri čemu se iskazuje sposobnost organizacije da, po potrebi, pruži „više usluga i bolji kvalitet usluga uz manje troškove“ kao i stvaranje mogućnosti za brže uvođenje inovativnijih usluga ili proizvoda.

Primjeri:

1. Usklađivanje finansijskog upravljanja sa strateškim ciljevima, na efikasan, efektivan i ekonomičan način
2. Analiza rizika i mogućnosti donošenja finansijskih odluka

3. Osiguravanje budžetske i finansijske transparentnosti
4. Osiguravanje isplativog, efektivnog i ekonomičnog upravljanja finansijskim sredstvima koristeći efektivno finansijsko računovodstvo troškova i sisteme kontrole
5. Uvođenje sistema budžetskog i troškovnog planiranja i monitoringa (npr. višegodišnji budžeti, program projektnih budžeta, budžeti za energiju, budžeti kojima se poštuje rodna ravnopravnost/ raznovrsnost)
6. Delegiranje i decentralizacija finansijskih odgovornosti i njihova uravnoteženost s centralnom kontrolom
7. Zasnivanje investicijskih odluka i finansijske kontrole na analizi troškova i koristi, održivosti i etici
8. Uključivanje podataka o učinku u budžetske dokumente, kao što su informacije o ciljanim produktima i ishodima rada

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



4 Podkriterij 4.4 Upravljanje informacijama i znanjem

Važno je identificirati zahtjeve organizacije za informacijama i znanjem, u cilju postizanja strateških ciljeva i pripreme za budućnost. Ove neophodne informacije i znanje trebaju se uvesti u organizaciju na sistematičan način i dijeliti sa svim osobljem kojem su potrebne i ostati u organizaciji kada njeni ljudi odlaze. Zaposlenici trebaju moći brzo pristupiti odgovarajućim informacijama i znanju koje im je potrebno za efektivno obavljanje njihovog posla. Organizacija također treba osigurati dijeljenje bitnih informacija i znanja s ključnim partnerima i drugim akterima u skladu s njihovim potrebama.

Primjeri:

1. Razvoj sistema za upravljanje, čuvanje i procjenu informacija i znanja u organizaciji u skladu sa strateškim i operativnim ciljevima
2. Osiguravanje da se eksterno dostupne relevantne informacije dobijaju, obrađuju, efektivno koriste i čuvaju
3. Konstantno praćenje informacija i znanja organizacije, osiguravajući njihovu relevantnost, pouzdanost, sigurnost, kao i njihovo usklađivanje sa strateškim planiranjem i sadašnjim i budućim potrebama aktera

4. Stvaranje internih kanala kako bi se informacije širile u organizaciji i tako osiguralo da svi zaposlenici imaju pristup informacijama i znanju koje je relevantno za njihove zadatke i ciljeve (intranet, bilten, interni magazin itd.)
5. Osiguravanje stalnog transfera znanja između osoblja organizacije (npr. mentorstvo, lična obuka, pisani priručnici)
6. Osiguravanje pristupa relevantnim informacijama i podacima i njihova razmjena

sa svim akterima na sistematičan način, tako da bude jednostavno za korištenje, uzimajući u obzir specifične potrebe svih članova društva, kao što su starije osobe, osobe s invaliditetom itd.

7. Osiguravanje da se ključne informacije i znanje zaposlenika zadrži unutar organizacije u slučaju da zaposlenici napuste organizaciju

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]



Podkriterij 4.5 Upravljanje tehnologijom

Upravljanje informacijsko - komunikacijskom tehnologijom (IKT) i drugim tehnološkim politikama organizacije treba biti takvo da se na održiv način pruži podrška strateškim i operativnim ciljevima organizacije. Kada se njima upravlja strateški, oni mogu biti važni faktori za unapređenje rada organizacija javnog sektora i razvoj e-uprave. Ključni procesi mogu se značajno unaprijediti uvođenjem odgovarajućih tehnologija na odgovarajući način. Kod pružanja usluga e-usluge mogu osigurati da korisnici imaju veći pristup uslugama, a administrativni teret može se znatno umanjiti. Unutar uprave pametno IKT-rješenje može omogućiti efikasnije korištenje resursa.

Primjeri:

1. Osmišljavanje upravljanja tehnologijom u skladu sa strateškim i operativnim ciljevima
2. Implementacija, monitoring i evaluacija troškovne efikasnosti korištene tehnologije; vrijeme za povrat investicija treba biti dovoljno kratko i trebaju postojati pouzdani načini njihovog mjerenja
3. Osiguravanje sigurnog, efektivnog i efikasnog korištenja tehnologije uz pridavanje posebne pažnje vještinama ljudi

4. Efikasna primjena odgovarajućih tehnologija, kako bi se, naprimjer:
 - upravljalo projektima i zadacima;
 - upravljalo znanjem;
 - podržale aktivnosti učenja i usavršavanja;
 - podržale interakcije s akterima i partnerima;
 - podržao razvoj i održavanje internih i eksternih usluga
5. Definiranje načina na koji se može koristiti IKT u cilju unapređenja pružanja usluga, npr. upotrebom metode organizacijske arhitekture za upravljanje informacijama u javnoj upravi
6. Usvajanje IKT-okvira i resursa potrebnih za pružanje inteligentnih i efektivnih usluga putem interneta (*online*), kako bi se unaprijedilo pružanje usluga korisnicima
7. Stalno i pažljivo praćenje tehnoloških inovacija i, po potrebi, preispitivanje politike
8. Uzimajući u obzir društveno-ekonomski utjecaj IKT-a i njegov utjecaj na okruženje, npr. iskorištavanje praznih tonera, smanjen pristup za korisnike koji ne koriste elektronsku opremu

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Podkriterij 4.6**Upravljanje objektima i opremom**

Javne organizacije moraju u redovnim intervalima evaluirati stanje infrastrukture koju imaju na raspolaganju. Infrastrukturom kojom raspolažu treba upravljati na efikasan, ekonomičan i održiv način, tako da ona služi potrebama korisnika i podržava radne uvjete osoblja. Održivost materijala koji se koriste u organizaciji i utjecaj na okruženje također su bitni faktori uspjeha za ovaj potkriterij, kao i za društvenu odgovornost organizacije.

Primjeri:

1. Uspostavljanje ravnoteže između troškovne efikasnosti infrastrukture i potreba i očekivanja osoblja i korisnika (npr. centralizacija nasuprot decentralizaciji kancelarija/mjesta pružanja usluga, raspoređivanje prostorija, dostupnost javnog prijevoza)
2. Osiguravanje sigurne, efektivne i efikasne upotrebe kancelarijskih prostora (npr. otvorene kancelarije nasuprot individualnim kancelarijama, mobilne kancelarije) na osnovu strateških i operativnih ciljeva,

uzimajući u obzir potrebe zaposlenika, lokalnu kulturu i fizička ograničenja

3. Osiguravanje efikasnog, isplativog i postojanog održavanja objekata, kancelarija, opreme i materijala koji se koriste
4. Osiguravanje efikasnog, isplativog i postojanog korištenja transportnih i energetske resursa i njihova optimizacija
5. Osiguravanje odgovarajućeg fizičkog pristupa objektima, u skladu s potrebama i očekivanjima zaposlenika i građana/korisnika (npr. prilagođenost osobama s invaliditetom, parking-prostor ili javni transport itd.)
6. Razvoj integrirane politike za upravljanje fizičkom imovinom, uključujući sigurno recikliranje/odlaganje, npr. direktno ili putem podugovarača
7. Stavljanje objekata na raspolaganje lokalnoj zajednici

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

Kriterij 5: Procesi



Podkriterij 5.1

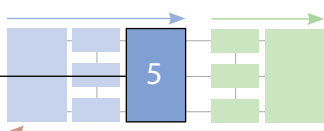
Identificirati, osmisliti, uvesti novine u procese i upravljati njima na kontinuiranoj osnovi, uz uključivanje relevantnih aktera

Podkriterij 5.2

Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima

Podkriterij 5.3

Koordinacija procesa u organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama



Svaka organizacija vodi se mnogim procesima, od kojih je svaki organiziran skup međusobno povezanih aktivnosti koje efikasno pretvaraju resurse ili doprinose u usluge (produkte rada) i utjecaje na društvo (ishode).

Može se napraviti razlika između tri tipa procesa koji omogućavaju da organizacija funkcionira efektivno, zavisno od njihovog kvaliteta i kvaliteta njihove interaktivnosti:

- temeljni procesi, kojima se realizira misija i strategija organizacije i stoga su ključni za pružanje proizvoda ili usluga;
- upravljački procesi, kojima se upravlja organizacijom; i
- procesi podrške, kojim se omogućavaju potrebni resursi.

Okvir zajedničke procjene evaluira samo ključne procese među ova tri tipa procesa, odnosno one koji efektivno doprinose izvršenju misije i strategije organizacije.

Kriterij 5 naročito se bavi temeljnim procesima organizacije, dok se kriteriji 1 i 2 bave procesima upravljanja, a kriteriji 3 i 4 procesima podrške. Upravljanje i podrška horizontalnim jedinicama, kao što su strateška jedinica, odjel za ljudske resurse i finansijski odjel svakako čini dio temeljnih procesa.

Efektivna i efikasna organizacija identificira svoje temeljne procese, koje obavlja kako bi pružila svoje usluge (produkte rada) i utjecaje (ishode), uzimajući u obzir očekivanja građana/korisnika i drugih aktera, u skladu s misijom i strategijom organizacije. Priroda ovih temeljnih procesa u organizacijama koje pružaju javne usluge može se znatno razlikovati, od relativno apstraktnih aktivnosti, kao što je podrška razvoju politike ili reguliranje ekonomskih aktivnosti, do veoma konkretnih aktivnosti pružanja usluga.

Potrebe za stvaranjem sve većih vrijednosti za svoje građane/korisnike i druge aktere i za povećanjem efikasnosti čine jedne od osnovnih pokretača razvoja procesa i inovacija. Sve veće uključivanje građana/korisnika u javnu upravu kao što je opisano u potkriteriju 4.2. (građani kao partneri u osmišljavanju, odlučivanju, stvaranju i evaluaciji) stimulira organizacije da kontinuirano unapređuju svoje procese, koristeći promjene u okruženju u mnogim poljima kao što su tehnologija, ekonomija i stanovništvo.



Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi...

1 Podkriterij 5.1

Identificirati, osmisлити, uvesti novine u procese i upravljati njima na kontinuiranoj osnovi, uz uključivanje relevantnih aktera

Ovaj potkriterij ispituje kako procesi podržavaju strateške i operativne ciljeve organizacije i kako se identificiraju, osmišljavaju i obnavljaju procesi i kako se njima upravlja. Način na koji se rukovodioci i ostali ljudi u organizaciji, kao i različiti vanjski akteri, uključuju u procese osmišljavanja projekata, upravljanja projektima i uvođenja novina u projekte veoma je relevantan za kvalitet procesa i potrebe za njihovom pažljivom analizom.

Primjeri:

1. Identificiranje, mapiranje, opisivanje i dokumentiranje procesa na kontinuiranoj osnovi
2. Identificiranje vlasnika procesa (osoba koje kontroliraju sve korake procesa) i dodjela odgovornosti i nadležnosti tim osobama
3. Analiza i evaluacija procesa, rizika i bitnih faktora uspjeha, uzimajući u obzir ciljeve organizacije i njeno promjenjivo okruženje
4. Osiguravanje da se procesi koji podržavaju strateške ciljeve planiraju i da se njima upravlja kako bi se postigli utvrđeni ciljevi
5. Uključivanje zaposlenika i relevantnih vanjskih aktera u osmišljavanje i unapređenje

procesa na osnovu njihove izmjerene efikasnosti, efektivnosti i rezultata (produkata rada i ishoda)

6. Dodjela resursa procesima na osnovu njihove relativne važnosti za strateške ciljeve organizacije
7. Pojednostavljivanje procesa na redovnoj osnovi, predlaganje promjena pravnih propisa ako je to potrebno
8. Postavljanje ciljeva rada usmjerenih ka interesno-utjecajnim grupama i implementacija indikatora učinka kako bi se pratila efektivnost procesa (npr. povelje o odnosu javnih organa prema građanima, radni ugovori/ sporazumi o nivou usluga)
9. Monitoring i evaluacija utjecaja IKT-a i e-usluga na procese organizacije (npr. u smislu efikasnosti, kvaliteta, efektivnosti)
10. Inovativni procesi zasnovani na redovnom državnom i međunarodnom *bench learningu*, pridajući posebnu pažnju preprekama za inovacije i potrebne resurse

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

2 Podkriterij 5.2

Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima

Potkriterij 5.2. procjenjuje način na koji organizacija razvija i pruža svoje usluge/proizvode kako bi se uključivanjem građana/korisnika zadovoljile njihove potrebe. Oslanjanjem na stručnost i kreativnost građana i građanskog društva povećat će efikasnost, efektivnost i inovativan javni sektor, pružajući adekvatne javne usluge po pristupačnoj cijeni.

U cilju povećanja kvaliteta usluga i proizvoda, uloga građana/korisnika na tri nivoa može biti veoma korisna:

- uključivanjem predstavnika građana/

korisnika, udruženja ili ad hoc panela građana u osmišljavanju organizacijskih usluga i proizvoda (partneri u osmišljavanju, evaluaciji);

- osnaživanjem građana/korisnika u odlučivanje o vrsti usluga i proizvoda koji se trebaju pružiti (partneri u odlučivanju);
- uz saradnju s građanima/korisnicima u implementaciji usluga i proizvoda ili putem osnaživanja građana/korisnika u realizaciji usluga i proizvoda (partneri u stvaranju).

2 Podkriterij 5.2

Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima [nastavak]

Zajednički stvorene usluge povećavaju postojanost kvaliteta, zato što proizvodnja tako postaje zajedničko vlasništvo i zbog toga što način proizvodnje postaje vidljiviji, razumljiviji i, prema tome, legitimniji i zadovoljavajući.

Primjeri:

1. Identificiranje produkata rada (usluge i proizvodi) temeljnih procesa
2. Uključivanje građana/korisnika u izradu i unapređenje usluga i proizvoda (npr. putem anketa/povratnih informacija/fokus-grupa/upitnika u vezi s prikladnosti usluga i proizvoda i njihovom učinkovitosti, uzimajući u obzir aspekte rodne ravnopravnosti i raznovrsnosti)
3. Uključivanje građana/korisnika i drugih aktera u razvoj standarda kvaliteta usluga i proizvoda (krajnji produkt procesa), koji zadovoljavaju njihova očekivanja i s kojima organizacija može upravljati
4. Uključivanje građana/korisnika u pružanje usluga i priprema građana/korisnika kao i državnih službenika za nove odnose i

promjenu uloga

5. Uključivanje građana/korisnika u izradu i razvoj novih vrsta interaktivnih usluga, informiranje i efektivne kanale komunikacije
6. Osiguravanje dostupnosti odgovarajućih i pouzdanih informacija, u cilju pomoći i podrške građanima/korisnicima kao i njihovo informiranje o uvedenim promjenama
7. Promoviranje dostupnosti organizacije (npr. prilagodljivo vrijeme početka rada i dokumenti u raznim formatima, npr. na papiru i u elektronskoj verziji, odgovarajuće jezičke verzije, poster, brošure, Brailleovo pismo i audio oglasne ploče)
8. Razvijanje pouzdanih sistema i procedura odgovora na upite i žalbe

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

3 Podkriterij 5.3

Koordinacija procesa u organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama

Ovaj potkriterij procjenjuje koliko se dobro koordinira procesima unutar organizacije i procesima drugih organizacija koje funkcioniraju unutar istog lanca usluga. Efektivnost javnih organizacija često dosta zavisi od načina njihove saradnje s drugim javnim organizacijama s kojima formiraju neku vrstu lanca za pružanje usluga, uz usmjerenost ka zajedničkom ishodu. Unakrsno funkcionalni procesi uobičajeni su u javnim upravama. Uspješno integriranje upravljanja takvim procesima od vitalne je važnosti, s obzirom da efektivnost i efikasnost procesa uveliko zavise od te integracije.

Primjeri:

1. Definiranje lanca pružanja usluga kojem pripada organizacija i njeni partneri
2. Koordinacija i povezivanje procesa s ključnim partnerima u privatnom, nevladinom i javnom sektoru
3. Razvijanje zajedničkog sistema s partnerima u lancu pružanja usluga kako bi se olakšala razmjena podataka

4. Organiziranje posjeta građana/korisnika različitim organizacijama kako bi više saznali o boljoj koordinaciji procesa i kako bi se prebrodila organizacijska ograničenja
5. Formiranje radnih grupa u organizaciji/među pružateljima usluga koje bi se bavile određenim problemima
6. Uvođenje poticaja (i uvjeta) za rukovodioce i zaposlenike u cilju stvaranja procesa koji uključuju razne organizacije (npr. zajedničke usluge i zajednički razvoj procesa među različitim jedinicama)
7. Stvaranje kulture za prekogranični rad u procesu upravljanja, razbijanje zatvorenog okvira razmišljanja (silos thinking), koordinacija procesa u organizaciji ili razvoj procesa koji obuhvata cijelu organizaciju (npr. samoprocjena koja uključuje cijelu organizaciju, a ne različite jedinice)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene aktivatora]

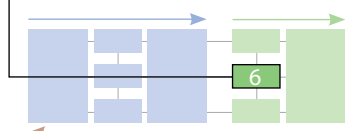
Rezultati **kriterija**

Od kriterija 6 nadalje fokus procjene prebacuje se s aktivatora na rezultate. U okviru prva tri kriterija rezultata mjerimo percepcije: šta naši ljudi, građani/korisnici i društvo misle o nama. Također imamo indikatore internog učinka, koji nam pokazuju koliko dobro ostvarujemo ciljeve koje smo sebi postavili – ishode. Procjena rezultata zahtijeva različit skup reakcija/odgovora, tako da su odgovori od ove tačke nadalje zasnovani na panelu procjene rezultata (vidi CAF-paneli za bodovanje i procjenu).



Kriterij 6:

Rezultati orijentirani ka građanima/korisnicima



Termin građani/korisnici odražava kompleksnu vezu između uprave i javnosti za koju radi. Osoba kojoj su namijenjene usluge mora se smatrati **građaninom**, članom demokratskog društva koji ima svoja prava i obaveze (npr. poreski obveznik, politički akter itd.). Osobu također treba smatrati **korisnikom**, ne samo u kontekstu pružanja usluga, gdje on/ona ima poziciju korisnika usluga nego i u kontekstu njegovih/njenih obaveza (plaćanje poreza ili novčanih kazni), gdje ima pravo da se s njim/njom ophodi na pravedan i ljubazan način bez zanemarivanja interesa organizacije. S obzirom da ova dva slučaja nije uvijek lako razdvojiti, njihov kompleksan odnos opisat će se kao odnos građanin/korisnik.

Građani/korisnici su primaoci ili korisnici aktivnosti, proizvoda ili usluga organizacija javnog sektora. Građane/korisnike treba definirati, ali ne treba ih nužno ograničiti samo na primarne korisnike usluga.

Kriterij 6 opisuje rezultate koje organizacija postiže u odnosu na zadovoljstvo građana/korisnika organizacijom i proizvodima i uslugama koje ona pruža. CAF pravi razliku između percepcije i rezultata rada. Za sve vrste organizacija javnog sektora važno je da direktno mjere zadovoljstvo svojih građana/korisnika (percepcija). Nadalje, izlazni rezultati moraju se mjeriti. Ovdje se prikupljaju dodatne informacije o zadovoljstvu građana i korisnika mjerenjem internih indikatora. Rad na povećanju rezultata internih indikatora treba voditi ka većem zadovoljstvu građana/korisnika.

Procjena

Razmotriti šta je organizacija uradila kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja građana i korisnika kroz rezultate...

Podkriterij 6.1 Mjerenje percepcije

Direktno mjerenje zadovoljstva ili percepcije građana i korisnika od suštinske je važnosti. Mjerenje percepcije građana i korisnika znači direktno obraćanje njima i direktno dobijanje reakcija i informacija o različitim aspektima rada organizacije. Slijedeći princip upravljanja na temelju dokaza organizacija nije ta koja procjenjuje nivo zadovoljstva, nego se objektivne informacije dobijaju direktno od građana/korisnika. U većini slučajeva to se radi putem anketiranja korisnika ili građana. Također se koriste dopunski alati kao što su fokusne grupe ili paneli korisnika. Ovaj potkriterij procjenjuje da li organizacija zadovoljava ove mjere i pokazuje rezultate u vezi s tim mjerama.

Primjeri:

Rezultati mjerenja percepcije u odnosu na:

1. Sveukupni imidž organizacije i javni ugled (npr. prijateljski stav, pravedan tretman, otvorenost, jasnoća pruženih informacija, spremnost zaposlenika da slušaju, prijem, prilagodljivost i sposobnost traženja pojedinačnih rješenja itd.)
2. Uključivanje i učešće građana/korisnika u procesima rada i odlučivanja organizacije
3. Dostupnost (npr. dostupnost javnog prijevoza, pristup za osobe s invaliditetom, vrijeme otvaranja i čekanja, pružanje usluga na jednom mjestu, troškovi usluga itd.)
4. Transparentnost (npr. funkcioniranje organizacije, tumačenje važećih zakonskih propisa, funkcioniranje procesa odlučivanja)

5. Proizvodi i usluge (npr. kvalitet, pouzdanost, usklađenost sa standardima kvaliteta, vrijeme obrade/pružanja usluga, kvalitet savjeta koji se daju građanima/korisnicima, pristup u odnosu na okruženje)
 6. Diferencijacija usluga organizacije u vezi s različitim potrebama korisnika (npr. spol, starosna dob itd.)
 7. Dostupne informacije: kvantitet, kvalitet, pouzdanost, transparentnost, čitkost, podobnost za ciljne grupe itd.
 8. Dobar prijem informacija od građana/korisnika
 9. Učestalost anektiranja građana/korisnika u vezi s organizacijom
 10. Nivo javnog povjerenja prema organizaciji i njenim proizvodima/uslugama
- [Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

2 Podkriterij 6.2 Mjerenje učinka

Pored direktnog mjerenja percepcije građana i korisnika, kvalitet usluga koje se pružaju građanima i korisnicima može se mjeriti internim pokazateljima. Ovdje se koriste mjerljivi rezultati internih pokazatelja upravljanja (npr. vrijeme obrade, vrijeme čekanja, broj žalbi itd.). CAF daje pregled primjera za interne indikatore kojima se mjeri učinak u cilju zadovoljenja potreba i očekivanja korisnika i građana.

Primjeri:

Rezultati vezani za uključivanje:

1. Veće učešće interesno-utjecajne grupe u osmišljavanju i pružanju usluga i proizvoda i/ili osmišljavanju procesa odlučivanja
2. Broj primljenih i implementiranih odluka
3. Obim korištenja novih i inovativnih načina rada s građanima/korisnicima
4. Indikatori usklađivanja rodne ravnopravnosti i kulturne i društvene raznovrsnosti u odnosu na građane/korisnike
5. Mjera u kojoj se vrše redovne revizije/pregledi zajedno s akterima kako bi se pratile promjene potreba i stepen zadovoljenja tih potreba

Rezultati pristupa organizaciji:

1. Vrijeme početka rada različitih službi (odjela)
2. Vrijeme čekanja
Vrijeme obrade/pružanja usluga
3. Cijena usluga

4. Dostupnost informacija vezanih za odgovornosti upravljanja u različitim službama

Rezultati vezani za transparentnost pružanja usluga i proizvoda:

1. Broj kanala informiranja i njihova efikasnost
2. Dostupnost i tačnost informacija
3. Dostupnost ciljeva vezanih za učinak i rezultate organizacije
4. Broj intervencija ombudsmana
5. Step en uloženi h napora u cilju veće dostupnosti, tačnosti i transparentnosti informacija

Rezultati indikatora u vezi s kvalitetom proizvoda i usluga:

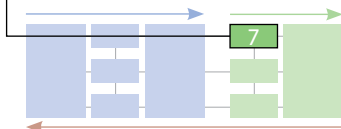
1. Broj i vrijeme obrade žalbi
2. Broj vraćenih spisa koji sadrže greške i/ili slučajeva koje treba ponovo obraditi/koji zahtijevaju kompenzaciju
3. Poštovanje standarda usluga (npr. zakonski propisi)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Kriterij 7: Rezultati u vezi s ljudima

Podkriterij 7.1
Mjerenje percepcije

Podkriterij 7.2
Mjerenje učinka



Rezultati u vezi s ljudima su oni koje organizacija postiže u odnosu na kompetentnost, motivaciju, zadovoljstvo, percepciju i učinak svojih ljudi. Ovaj kriterij razlikuje dvije vrste rezultata: u jednu ruku, tu je **mjerenje percepcije**, gdje se ljudi direktno pitaju (npr. putem upitnika, anketa, fokusnih grupa, intervjua, konsultacija s predstavnicima osoblja), a u drugu ruku organizacija koristi **mjerenje učinka** u cilju praćenja i povećanja zadovoljstva ljudi i rezultata rada.

Procjena

Razmotriti šta je organizacija uradila kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja svojih ljudi kroz rezultate...

Podkriterij 7.1 Mjerenje percepcije

Ovaj potkriterij procjenjuje da li ljudi smatraju organizaciju privlačnim mjestom za rad, da li su motivirani u svom svakodnevnom poslu i daju li sve od sebe za organizaciju. Za sve organizacije javnog sektora važno je da sistematski mjere percepciju ljudi o organizaciji i proizvodima i uslugama koje organizacija pruža.

Primjeri:

Rezultati vezani za sveukupnu percepciju ljudi u odnosu na:

1. Imidž i sveukupan učinak organizacije (za društvo, građane/korisnike, druge aktere)
2. Uključenje ljudi u organiziranje, proces odlučivanja i svijesti o njenoj misiji, viziji i vrijednostima
3. Uključenje ljudi u aktivnosti unapređenja rada
4. Svijest ljudi o mogućim sukobima interesa i važnosti etičkog ponašanja
5. Mehanizme konsultacija i dijaloga
6. Društvenu odgovornost organizacije

Rezultati vezani za percepciju upravljanja i sisteme upravljanja:

1. Kompetencije generalnog rukovodstva i operativnog rukovodstva organizacije (npr. postavljanje ciljeva, raspodjela resursa, evaluacija globalnog učinka organizacije, strategija upravljanja ljudskim resursima itd.) i davanje informacija o tome
2. Osmišljavanje i upravljanje različitim procesima organizacije
3. Podjela zadataka i sistem procjene učinka ljudi
4. Kvalitet i mjera u kojoj se priznaju pojedinačni i timski napori

5. Pristup koji organizacija ima prema promjenama i inovacijama

Rezultati vezani za percepciju radnih uvjeta:

1. Radna atmosfera (npr. kako rješavati sukobe, pritužbe ili lične probleme, mobing na radnom mjestu) i kultura organizacije (npr. promoviranje transversalnosti među odjelima, jedinicama itd.)
2. Pristup društvenim pitanjima (npr. prilagodljivost radnih sati, balans između radnog i privatnog života, zdravstvena zaštita)
3. Stvaranje jednakih prilika i pravedni odnosi i ponašanje u organizaciji
4. Izgled radnog mjesta i uvjeti radnog okruženja

Rezultati vezani za percepciju karijere i unapređenje vještina:

1. Sistematična izgradnja karijere i razvoj kompetencije
2. Ohrabrivanje i osnaživanje
3. Pristup obukama i njihov kvalitet u odnosu na strateške ciljeve organizacije

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

2 Podkriterij 7.2 Mjerenje učinka

Mjerenje učinka sastoji se od internih pokazatelja učinka vezanog za ljude koji omogućavaju organizaciji da mjeri rezultate postignute u odnosu na sveukupno ponašanje ljudi, njihov učinak, razvoj njihovih vještina, motivaciju i nivo uključenosti u organizaciju. Takvi rezultati inače uključuju interno mjerenje ponašanja ljudi u praksi (npr. bolovanje, promet osoblja, broj žalbi osoblja, broj prijedloga za inovacije itd.).

Primjeri

Rezultati:

1. Pokazatelji vezani za ponašanje ljudi (npr. stepen odsutnosti s posla ili bolovanja, stopa prometa osoblja, broj žalbi, broj dana štrajka)
2. Pokazatelji vezani za motivaciju i uključivanje (npr. stopa učešća u anketama za osoblje, broj prijedloga za inovacije, učešće u internim grupama za diskusiju)
3. Pokazatelji vezani za (lični) učinak (npr. rezultati učinka ljudi)
4. Stepenn učešća u aktivnostima unapređenja rada
5. Stepenn korištenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija
6. Pokazatelji vezani za razvoj vještina (npr. stope učešća i uspjeha u aktivnostima obuke, efektivnost budžeta za obuku)
7. Pokazatelji vezani za sposobnost ljudi za rad s građanima/korisnicima i odgovaranje na njihove potrebe (npr. broj sati koje zaposlenik provede na obukama u vezi s upravljanjem odnosima s građanima/korisnicima, broj žalbi građana/korisnika u vezi s ponašanjem osoblja, mjerenje stava ljudi u organizaciji prema građanima/korisnicima itd.)
8. Učestalost priznavanja pojedinaca i timova
9. Broj prijavljenih etičkih dilema (npr. mogući sukobi interesa)
10. Učestalost dobrovoljnog učešća u kontekstu aktivnosti povezanih s društvenom odgovornošću koju promovira organizacija

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

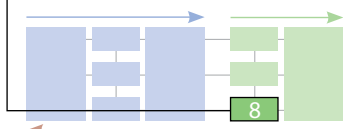
Kriterij 8:

Rezultati u vezi s društvenom odgovornošću



Podkriterij 8.1
Mjerenje percepcije

Podkriterij 8.2
Mjerenje učinka



Osnovna misija javne organizacije uvijek je posvećena zadovoljavanju kategorije potreba i očekivanja društva. Pored svoje osnovne misije, javna organizacija treba usvojiti odgovorno ponašanje kako bi doprinijela održivom razvoju svojih ekonomskih i društvenih komponenata kao i komponenata vezanih za okruženja u odnosu na lokalnu, državnu i međunarodnu zajednicu. Ovo može uključiti pristup i doprinos organizacije kvalitetu života, zaštiti okoline, očuvanju globalnih resursa, jednakim prilikama za zaposlenje, etičkom ponašanju, učešću u zajednicama i doprinosu lokalnom razvoju.

Glavna osobina društvene odgovornosti u jednu ruku koristi volju organizacije kako bi se integrirali društveni aspekt i aspekt okruženja u proces odlučivanja (kriterij 2), a u drugu ruku kako bi mogla odgovoriti na utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo i okruženje. Društvena odgovornosti treba biti integralni dio strategije organizacije. Strateški ciljevi trebaju se provjeravati u odnosu na društvenu odgovornosti kako bi se izbjegle neželjene posljedice.

Učinak organizacije u odnosu na zajednicu u kojoj radi (lokalna, državna ili međunarodna) i njen utjecaj na okruženje čine bitnu komponentu za mjerenje njenog sveukupnog učinka. Organizacija koja radi na svojoj društvenoj odgovornosti će:

1. povećati svoj ugled i poboljšati imidž u odnosu na građane kao cjelinu;
2. unaprijediti svoju sposobnost da privuče i zadrži svoje radnike i očuva motivaciju i posvećenost svog osoblja;
3. unaprijediti svoje odnose s kompanijama, drugim javnim organizacijama, medijima, dobavljačima, građanima/korisnicima i zajednicom u kojoj djeluje.

Mjere pokrivaju kako kvalitativne/kvantitativne mjere percepcije (8.1), tako i kvantitativne pokazatelje (8.2). Također mogu biti povezani:

- etičkim, demokratskim i sudioničkim ponašanjem organizacije;
- održivošću okruženja;
- kvalitetom života;
- ekonomskim utjecajem kao efektom ponašanja u organizaciji.

Procjena

Razmotriti šta organizacija postiže u odnosu na svoje društvene odgovornosti kroz rezultate ...

Podkriterij 8.1 Mjerenje percepcije

Mjerenje percepcije fokusira se na percepciju zajednice u odnosu na rad organizacije na lokalnom, državnom i međunarodnom nivou. Ova percepcija može se ispitati iz različitih izvora, uključujući ankete, izvještaje, sastanke javnih medija, nevladine organizacije, organizacije građanskog društva, direktne reakcije aktera i okoline, itd.

Percepcija nam daje indikaciju efektivnosti strategija vezanih za društvo i okruženje. Uključuje mišljenje o transparentnosti, utjecaju na kvalitet života i kvalitet demokracije, mišljenje o etičkom ponašanju u pružanju podrške

građanima, rezultate i pristup vezan za pitanja okruženja itd.

Primjeri:

1. Javna svijest o utjecaju učinka organizacije na kvalitet života građana/korisnika (npr. edukacija o zdravlju, podrška u vidu sportskih i kulturnih aktivnosti, učešće u humanitarnim aktivnostima, konkretne aktivnosti za ugrožene osobe, kulturne aktivnosti otvorene za javnost itd.)
2. Ugled organizacije (npr. kao poslodavac/osoba koja doprinosi lokalnom/globalnom društvu)

3. Percepcija ekonomskog utjecaja na društvo na lokalnom, regionalnom, državnom i međunarodnom nivou (npr. stvaranje/priliv aktivnosti malih preduzeća u susjedstvu, izgradnja javnih puteva ili omogućavanje javnog prijevoza, koji također služi postojećim ekonomskim akterima)
4. Percepcija odnosa prema pitanjima okruženja (npr. percepcija ekološke bilanse, upravljanje energijom, smanjena potrošnja struje i vode, zvučna zaštita i zaštita od zagađenja zraka, stimuliranje mobilnosti javnog transporta, upravljanje potencijalno toksičnim otpadom)
5. Percepcija društvenog utjecaja u odnosu na održivost na lokalnom, regionalnom, državnom i međunarodnom nivou (kupovina proizvoda unutar poštene trgovine, ponovo upotrebljivi proizvodi, proizvodnja obnovljive energije itd.)
6. Percepcija društvenog utjecaja, uzimajući

u obzir kvalitet demokratskog učešća građana na lokalnom, regionalnom, državnom ili međunarodnom nivou (npr. otvorene konferencije, konsultacije i procesi odlučivanja o mogućem utjecaju organizacije na sigurnost, mobilnost)

7. Mišljenje javnosti o otvorenosti i transparentnosti organizacije i njenom etičkom ponašanju (strogo poštovanje principa/vrijednosti javnih usluga kao što je kvalitet, kontinuitet itd.)
8. Percepcija uključenja u zajednicu u kojoj organizacija postoji, kroz finansijsku ili drugu podršku, organiziranjem kulturnih ili društvenih događaja itd.
9. Percepcija institucije u medijima po pitanju društvene odgovornosti

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Podkriterij 8.2 Mjerenje učinka

Mjerenje učinka fokusira se na mjere koje organizacija koristi kako bi pratila, razumjela, predviđela i unaprijedila rad po pitanju društvene odgovornosti. Treba dati jasnu indikaciju efektivnosti pristupa organizacije prema društvenim pitanjima. Može razmotriti etičko ponašanje, inicijative i rezultate prevencije zdravstvenih rizika, inicijative za razmjenu znanja, inicijative za očuvanje resursa i smanjenje utjecaja na okolinu itd.

Primjeri:

Pokazatelji društvene odgovornosti

1. Aktivnosti organizacije u cilju očuvanja i održavanja resursa (npr. prisustvo pružalaca usluga s društveno odgovornim profilom, stepen usklađenosti sa standardima okruženja. Korištenje recikliranih materijala, načina prijevoza koji ne ugrožavaju životnu sredinu, smanjenje neugodnosti, prijetnji i buke, smanjeno korištenje komunalija, npr. vode, struje, plina)
2. Kvalitet odnosa s relevantnim organima vlasti, grupama predstavnika zajednice
3. Količina i važnost pozitivnih i negativnih medijskih izvještaja (broj članaka, sadržaj)
4. Podrška posvećena društveno ugroženim

građanima (npr. procjena cijene takve pomoći, broj korisnika)

5. U svojstvu poslodavca pružanje podrške politici o raznovrsnosti i integraciji i prihvatanju etničkih manjina i ugroženih ljudi (npr. organiziranje specifičnih programa/projekata za zapošljavanje etničkih manjina)
6. Podrška međunarodnim razvojnim projektima i učešće zaposlenika u filantropskim aktivnostima
7. Podrška građanskom uključivanju građana/korisnika, drugih interesno-utjecajnih grupa i zaposlenika
8. Produktivna razmjena znanja i informacija s drugima (broj organiziranih otvorenih konferencija, broj intervencija u državnim i međunarodnim kolokvijima)
9. Programi sprečavanja zdravstvenih rizika i nesreća za građane/korisnike i zaposlenike (broj i vrsta programa prevencije, pomoć u borbi protiv pušenja, edukacija o zdravoj ishrani, broj korisnika i odnos troškova i kvaliteta tih programa)
10. Rezultati mjerenja društvene odgovornosti (npr. rejting dodatnog finansiranja)

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

Kriterij 9: Ključni rezultati učinka



Ključni rezultati učinka povezani su sa svim onim što organizacija odredi kao suštinska, mjerljiva postignuća za uspjeh organizacije na kratkoročnoj i dugoročnoj osnovi. Predstavljaju procese i politike izgradnje kapaciteta kako bi se postigli ciljevi kao što je definirano misijom institucije, njenom vizijom i strateškim planom. Kriterij 9 fokusira se na sposobnosti organizacije da postigne ove ključne rezultate učinka.

Ključni rezultati učinka mogu se podijeliti na:

1. **Vanjske rezultate: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda**, koji se fokusiraju na vezu sa/između misije i vizije (kriterij 1) strategije i planiranja (kriterij 2), procesa (kriterij 5) i postignutih rezultata za vanjske aktere.
2. **Unutrašnje rezultate: nivo efikasnosti**, koji se fokusiraju na vezu s ljudima (kriterij 3), partnerstva i resurse (kriterij 4) i procese (kriterij 5), i postignute rezultate u razvoju organizacije u pravcu izvrsnosti.

Procjena



Razmotriti rezultate koje je organizacija postigla u odnosu na...

1 Podkriterij 9.1

Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda

Eksterni su rezultati mjere efektivnosti strategije organizacije, u smislu njenih sposobnosti da zadovolji očekivanja vanjskih aktera u skladu s misijom i vizijom organizacije. Svaka organizacija javnog sektora treba procijeniti u kojoj su mjeri postignuti njeni ključni ciljevi aktivnosti, kao što je definirano u strateškom planu o odnosu na izlazni rezultat – usluge i proizvode – i ishode – utjecaj temeljnih aktivnosti organizacije na vanjske aktere i društvo, kako bi mogla na efektivan način unaprijediti svoj rad.

Primjeri:

1. Rezultati u odnosu na izlazne rezultate (kvantitet i kvalitet pruženih usluga i proizvoda)
2. Rezultati u odnosu na ishod (efekti datih

usluga i proizvoda u društvu, kao i efekti na direktne korisnike)

3. Nivo kvaliteta datih usluga i proizvoda u odnosu na standarde i propise
4. Step en uspjehnosti ugovora/sporazuma između vlasti i organizacije
5. Rezultati inspekcija i revizija u odnosu na izlance rezultate i ishode rada
6. Rezultati poređenja s referentnim vrijednostima – *benchmarking* (komparativna analiza) u odnosu na izlazne rezultate i ishode rada
7. Rezultati inovacija u uslugama/proizvodima u odnosu na poboljšanje ishoda.

[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]

2 Podkriterij 9.2

Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti

Unutrašnji rezultati odnose se na efikasnost, efektivnost internih procesa i ekonomska mjerenja funkcioniranja organizacije. Uzimaju u obzir upravljanje procesima (npr. produktivnost, troškovna efikasnost ili manjkavost), finansijski učinak (efektivno korištenje finansijskih resursa, usklađenost s budžetom), efektivno korištenje resursa (partnerstva, informiranje, tehnologija itd.), mogućnost uključivanja aktera u organizaciju i rezultate internih inspekcija i revizija.

Primjeri:

1. Odgovor/reakcija vođa na rezultate i nalaze mjerenja, uključujući upravljanje rizicima
2. Efikasnost organizacije u odnosu na upravljanje raspoloživim resursima, uključujući upravljanje ljudskim resursima, upravljanje znanjem i objektima/opremom na optimalan način (doprinosi nasuprot ishodu rada)
3. Rezultati unapređenja rada i inovacija u proizvodima i uslugama

2 Podkriterij 9.2 Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti [nastavak]

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 4. Rezultati referentnog mjerenja (komparativne analize) 5. Efektivnost partnerstava (npr. stepen uspješnosti partnerskih sporazuma, zajedničke aktivnosti) 6. Dodana vrijednost korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije kako bi se povećala efikasnost, smanjio administrativni teret, unaprijedio kvalitet pružanja usluga (npr. manji troškovi, manje papirologije, zajednički rad s drugim pružaocima usluga, interoperabilnost, ušteda vremena) 7. Rezultati procjena inspekcija i revizija u | <ul style="list-style-type: none"> odnosu na funkcioniranje organizacije 8. Rezultati učešća u takmičenjima, nagrade za kvalitet i certifikati za upravljanje kvalitetom (nagrade za izvrsnost itd.) 9. Budžeti i ostvarenje finansijskih ciljeva 10. Rezultati inspekcija i revizija finansijskog upravljanja 11. Troškovna efikasnost (ishodi postignuti po najnižoj mogućoj cijeni) <p>[Dodijeliti bodove koristeći panel procjene rezultata]</p> |
|---|---|



CAF-paneli za bodovanje i procjenu



Zašto bodovanje?

Dodjela bodova svakom potkriteriju i kriteriju CAF-modela ima četiri osnovna cilja:

1. pružanje informacija i davanje pokazatelja o pravcu koji treba slijediti kako bi se unaprijedile aktivnosti;
2. mjerenje vlastitog napretka; ako redovno provodite CAF-procjene, naprimjer svake godine ili svake dvije godine, može se smatrati da primjenjujete dobru praksu prema većini metoda mjerenja kvaliteta;
3. identificiranje dobrih praksi koje su visoko bodovane u panelima procjene aktivatora i rezultata; visoka ocjena rezultata obično je pokazatelj postojanja dobrih praksi u procjeni aktivatora;
4. pomoć u pronalaženju valjanih partnera od kojih se može učiti (*benchmarking* /referentno mjerenje/ – kako upoređujemo i *bench learning* – šta učimo jedni od drugih).

Što se tiče *bench learninga*, treba napomenuti da poređenje CAF-bodovanja ima ograničenu vrijednost i nosi određen rizik, naročito ako se radi bez iskusnih vanjskih procjenitelja koji su obučeni za potvrđivanje bodovanja na homogen način u različitim javnim organizacijama. Osnovni cilj *bench learninga* je poređenje različitih načina upravljanja aktivatorima i postizanja rezultata. Ako se bodovi potvrde, oni mogu biti polazna tačka u tom procesu. Na ovaj način *bench learning* može doprinijeti unapređenju rada.

Kako bodovati

CAF omogućava dva načina bodovanja. PDCA-ciklus je temelj za oba načina. „Klasično“ CAF-bodovanje daje globalnu potvrdu svakog potkriterija kroz navođenje PCDA-faze u kojoj se nalazi dati potkriterij. Unaprijeđeno

CAF-bodovanje pogodno je za organizacije koje se žele detaljnije pozabaviti analizom potkriterija. Omogućava vam da za svaki potkriterij istovremeno bodujete sve faze ciklusa planirati-uraditi-provjeriti-djelovati (PDCA).

1. Klasično CAF-bodovanje

Ovaj kumulativni način bodovanja pomaže organizaciji da se bolje upozna s PCDA-ciklusom i da ga pozitivnije usmjerava ka pristupu kvalitetu.

U panelu procjene aktivatora PDCA-faza primjenjuje se samo kada su aktivnosti *bench learninga* dio ciklusa kontinuiranog unapređenja rada.

U panelu procjene rezultata pravi se razlika između trenda rezultata i ostvarenja ciljeva.

2. Unaprijeđeno CAF-bodovanje

Unaprijeđeno je bodovanje istovremeno bodovanje koje je bliže stvarnosti, gdje npr. mnoge javne organizacije provode odgovarajuće aktivnosti (uraditi), ali ponekad bez dovoljno planiranja (planirati).

- U panelu aktivatora naglasak se više stavlja na PDCA kao ciklus, a napredak se može predstaviti u obliku spirale, gdje se pri svakom ponovnom krugu mogu desiti poboljšanja u svakoj fazi: PLANIRATI, URADITI, PROVJERITI I DJELOVATI.
- Aktivnosti *bench learninga* inače se uzimaju u obzir na najvišem nivou svake faze.
- Ovaj način bodovanja daje više informacija o područjima gdje je poboljšanje najpotrebnije.
- Panel rezultata pokazuje da li morate ubrzati trend ili se fokusirati na postizanje ciljeva.

Paneli procjene:

Klasično bodovanje

FAZA	PANEL PROCJENE AKTIVATORA – KLASIČNO BODOVANJE	Bodovi
	Nismo aktivni u ovom polju. Nemamo nikakvih informacija ili su veoma anegdotečne.	0-10
Planirati	Imamo plan za određenu radnju.	11-30
Uraditi	Implementiramo/provodimo određenu radnju.	31-50
Test	Provjeravamo/ispitujemo da li radimo prave stvari na pravi način.	51-70
Djelovati	Na osnovu provjera/ispitivanja uvodimo potrebne promjene.	71-90
PDCA	Redovno planiramo, implementiramo, provjeravamo i prilagođavamo sve što radimo i učimo od drugih. Dio smo ciklusa kontinuiranog unapređenja po ovom pitanju.	91-100

Instrukcije:

- Izaberite nivo koji ste dostigli: planirati, uraditi, provjeriti ili djelovati. Ovaj je način bodovanja kumulativan: trebate proći određenu fazu (npr. provjeriti) prije nego što prijeđete na sljedeću fazu (npr. djelovati).
- Dodijeliti bodove između 0 i 100 u skladu s nivoom koji ste dostigli unutar date faze. Skala od 100 bodova omogućava vam da navedete stepen primjene i implementacije pristupa.

PANEL PROCJENE REZULTATA – KLASIČNO BODOVANJE	Bodovi
Nisu izmjereni nikakvi rezultati i/ili nisu dostupne nikakve informacije.	0-10
Rezultati su izmjereni i pokazuju negativne trendove i/ili rezultatima se ne postižu relevantni ciljevi.	11-30
Rezultati pokazuju trendove bez promjene i/ili su postignuti neki relevantni ciljevi.	31-50
Rezultati pokazuju poboljšanje trendova i/ili postignuta je većina relevantnih ciljeva.	51-70
Rezultati pokazuju značajan napredak i/ili postignuti su svi relevantni ciljevi.	71-90
Postignuti su izvrsni i postojani rezultati. Postignuti su svi relevantni ciljevi. Poređenja svih ključnih rezultata s drugim organizacijama su pozitivna.	91-100

Instrukcije:

- Dodijeliti bodove od 0 do 100 za svaki potkriterij na skali, podijeljeno na šest nivoa.
- Za svaki nivo možete uzeti u obzir ili trend ili cilj, ali može i oboje.

Paneli procjene:

Napredno CAF-bodovanje

PANEL PROCJENE AKTIVATORA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE								
	Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Faza	Dokaz	Nema dokaza ili postoje samo neke naznake	Neki slabi dokazi vezani za neka područja	Neki jači dokazi vezani za relevantna područja	Čvrsti dokazi vezani za većinu područja	Veoma čvrsti dokazi vezani za sva područja	Odlični dokazi u poređenju s drugim organizacijama vezano za sva područja	
Planirati	Planiranje se temelji na potrebama i očekivanjima aktera. Planiranje se redovno provodi u relevantnim dijelovima organizacije.							
	Bodovi							
Uraditi	Izvedbenom fazom upravlja se kroz definirane procese i odgovornosti i redovno se širi kroz relevantne dijelove organizacije.							
	Bodovi							
Test	Definirani procesi prate se u odnosu na relevantne pokazatelje i redovno se provjeravaju u relevantnim dijelovima organizacije.							
	Bodovi							
Djelovati	Korekcije i poboljšanja redovno se vrše nakon provjere rezultata u relevantnim dijelovima organizacije.							
	Bodovi							

Instrukcije za svaki potkriterij:

- Pročitati definiciju svake faze (PLANIRATI, URADITI, PROVJERITI, DJELOVATI);
- Pronaći dokaze za slabe i jake strane i dati globalni sud za svaku fazu označavanjem odgovarajućeg polja. Ovo se može ilustrirati nekim primjerima ili dokazima kako se ne bi suviše komplicirao postupak bodovanja. Međutim, oni koji žele ići dalje mogu sve primjere ili dokaze staviti u zasebna polja za četiri faze i izračunati prosjek za svaku fazu.

PANEL PROCJENE REZULTATA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE						
Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDOVI	Nema mjerenja	Negativan trend 	Trend bez promjene ili skroman napredak 	Postojan napredak 	Značajan napredak 	Pozitivno poređenje s relevantnim organizac. u odnosu na sve rezultate
Ocjena						
CILJEVI	Nema informacija ili postoje anegdotske informacije	Rezultati nisu u skladu s ciljevima	Postignuto malo ciljeva	Postignuti neki relevantni ciljevi	Postignuta većina relevantnih ciljeva	Postignuti svi ciljevi
Ocjena						

Instrukcije

- Odvojeno razmotriti trend vaših rezultata tokom tri godine i ciljeve koji su postignuti prethodne godine.
- Bodovati trend od 0 do 100 na skali podijeljenoj na šest nivoa.
- Bodovati ostvarenje ciljeva za proteklu godinu, od 0 do 100 na skali podijeljenoj na šest nivoa.

Primjeri

Napredno bodovanje

Podkriterij 1.1

Usmjeriti organizaciju kroz razvoj njene misije, vizije i vrijednosti

PRIMJER PANELA ZA PROCJENU AKTIVATORA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE – POTKRITERIJ 1.1.

	Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Faza	Dokaz	Nema dokaza ili postoje samo neke naznake	Neki slabi dokazi vezani za neka područja	Neki jači dokazi vezani za relevantna područja	Čvrsti dokazi vezani za većinu područja	Veoma čvrsti dokazi vezani za sva područja	Odlični dokazi u poređenju s drugim organizacijama vezano za sva područja	
Planirati	Planiranje se temelji na potrebama i očekivanjima aktera. Planiranje se redovno provodi u relevantnim dijelovima organizacije.			1b				
	Bodovi			50				50
Uraditi	Izvedbenom fazom upravlja se kroz definirane procese i odgovornosti i redovno se širi kroz relevantne dijelove organizacije.			1a				
	Bodovi			40				40
Test	Definirani procesi prate se u odnosu na relevantne pokazatelje i provjeravaju se redovno u relevantnim dijelovima organizacije.					1c		
	Bodovi					85		85
Djelovati	Korekcije i poboljšanja redovno se poduzimaju nakon provjere rezultata u relevantnim dijelovima organizacije.	1d						
	Bodovi	5						5

Sinteza dokaza koji se pojave u samoprocjenama (polazne tačke za unapređenje planiranja i osnova za bodovanje)

1.a. – Vizija i misija organizacije elaborirane su prije tri godine na zahtjev generalnog direktora, a diskusija je uključila sve rukovodioce prve linije. Svim zaposlenicima podijeljena je elegantno izrađena kartica u boji, na kojoj su navedene vizija i misija.

1.b. – Još uvijek ništa nije urađeno u području definiranja vrijednosti i kodeksa ponašanja. Menadžer za ljudske resurse je u tu svrhu razvio projekt. Rukovodioci srednjeg nivoa upravljanja bit će pozvani na seminar kako bi zajedno razgovarali o vrijednostima organizacije. Vrijednosti će se kristalizirati u vidu poučavanja o stavovima koji se trebaju zauzeti u teškim situacijama.

1.c. – Zaposlenici, korisnici/građani i drugi akteri do sada nisu bili uključeni u proces definiranja vizije i misije. Međutim, svijest o važnosti njihovog uključivanja podignuta je prije dvije godine, kada su neki rukovodioci iz naše uprave učestvovali na seminarima o TQM-u, naročito na onom koji je bio posvećen CAF-modelu. Tada je odlučeno da se urade interne i eksterne ankete kako bi se prikupila mišljenja zaposlenika i građana. Rezultati su pokazali da rukovodioci srednjeg nivoa i zaposlenici gledaju na viziju i misiju kao na definiciju „imidža“, potpuno nerealno, i da ciljevi često nisu u skladu s takvim viđenjem. Što se tiče korisnika, ankete pokazuju da je potrebno uskladiti percepcije rukovodilaca s percepcijom korisnika. Planirani su sastanci s rukovodiocima i zaposlenicima i predstavnicima građana, a oni će se uskoro održati. Također je odlučeno da se svake godine provedu ankete zaposlenika i korisnika. Također se planira samoprocjena cijele uprave.

1.d. – Gore navedene ankete trebaju biti garancija da će izjave o viziji i misiji u budućnosti biti periodično provjeravane i ažurirane, uzimajući u obzir potrebe i očekivanja korisnika/aktera; da će se zaposlenici više uključivati i da će se povećati komunikacija unutar organizacije.

Gore navedeni nalazi uneseni su u Matricu aktivatora kako bi se pomoglo globalnom bodovanju za dati potkriterij.

Napomena: ovo **ne znači nužno** da se bodovi daju pojedinačnim primjerima; prazna polja matrice koriste se kao „bilježnica“ kako bi se prešlo s dokaza prikupljenih tokom procjene potkriterija na globalno bodovanje potkriterija i kako bi se usmjeravala diskusija na sastanku postizanja konsenzusa.

Podkriterij 9.1

Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih produkata i ishoda rada

PRIMJERI PANELA PROCJENE REZULTATA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE POTKRITERIJ 9.1.

Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDOVI	Nema mjerjenja	Negativan trend 	Trend bez promjene ili skroman napredak 	Postojan napredak 	Značajan napredak 	Pozitivno poređenje s relevantnim organizac. u odnosu na sve rezultate
Bodovi			45			
CILJEVI	Nema informacija ili postoje anegdotske informacije	Rezultati nisu u skladu s ciljevima	Postignuto malo ciljeva	Postignuti neki relevantni ciljevi	Postignuta većina relevantnih ciljeva	Postignuti svi ciljevi
Bodovi				65		

Sinteza dokaza koji se pojave u samoprocjenama (polazne tačke za unapređenje planiranja i osnova za bodovanje)

U okviru priprema za strateški sastanak početkom nove radne godine izrađen je izvještaj za upravni odbor u vezi s ključnim radnim rezultatima iz prethodne godine u cilju optimizacije strateškog

planiranja za sljedeću godinu. Zaključci izvještaja su jasni: radni ciljevi ostvareni su iznad 50%, a u poređenju s prethodnom godinom postignut je napredak od 10%. Rezultati su ocjenjivani otvoreno i omogućena je intenzivna diskusija među članovima odbora.

Smjernice za unapređenje rada organizacije koristeći CAF

Faza 1 Početak korištenja CAF-a

Korak 1

Odlučiti kako organizirati i planirati samoprocjenu

Korak 2

Informiranje o projektu samoprocjene

Faza 2 Proces samoprocjene

Korak 3

Oformiti jednu ili više grupa za samoprocjenu

Korak 4

Organizirati obuku

Korak 5

Obaviti samoprocjenu

Korak 6

Izraditi izvještaj koji opisuje rezultat samoprocjene

Faza 3

Plan unapređenja rada/određivanje prioriteta

Korak 7

Izraditi plan unapređenja rada

Korak 8

Informiranje o planu unapređenja rada

Korak 9

Implementirati plan unapređenja rada

Korak 10

Planirati sljedeću samoprocjenu



Proces kontinuiranog unapređenja rada može se osmisliti i provesti na razne načine. Veličina organizacije, kultura i prethodno iskustvo s alatima Upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom neki su od parametara pomoću kojih se utvrđuje najbolji način uvođenja pristupa TQM-a.

U ovom poglavlju identificirali smo proces od deset koraka za kontinuirano unapređenje rada s CAF-om, što može biti relevantno za većinu organizacija.

Važno je naglasiti da je savjet dat u ovom dokumentu zasnovan na iskustvu mnogih organizacija koje koriste CAF. Međutim, svaki je proces unapređenja rada jedinstven i stoga ovaj opis treba služiti kao inspiracija ljudima odgovornim za proces samoprocjene, a ne kao priručnik za proces.

Nakon procesa primjene CAF-a i pokretanja aktivnosti unapređenja rada korisnici CAF-a se mogu prijaviti za Postupak eksterne procjene za CAF. Proces prijave za CAF igra ključnu ulogu u navedenom postupku dobijanja povratnih informacija. Korisnici CAF-a koji žele imati detaljniji pregled različitih koraka u procesu CAF-a i biti potpuno upoznati s elementima na osnovu kojih se procjenjuju korisnici CAF-a tokom Postupka povratnih informacija predlažemo da pogledaju Priručnik o povratnim informacijama na našoj internetskoj stranici za CAF.

Faza 1: Početak korištenja CAF-a

1

Korak 1 **Odlučiti kako organizirati i planirati samoprocjenu**

Postojanje visokog nivoa posvećenosti i zajednička odgovornost među višim rukovodiocima i ljudima zaposlenim u organizaciji najbitniji su elementi za osiguranje uspjeha procesa samoprocjene.

Kako bi se postigao potreban nivo posvećenosti i odgovornosti, iskustvo mnogih organizacija pokazuje da je neophodna jasna odluka menadžmenta kroz pouzdan konsultativni proces s interesno-utjecajnim grupama organizacije. Ta odluka treba jasno pokazati volju menadžmenta da aktivno učestvuje u procesu, prepoznajući dodanu vrijednost samoprocjene i garantirajući otvorene stavove, poštovanje rezultata i spremnost za kasnije aktivnosti unapređenja rada. Njome se također pokazuje spremnost da se izdvoje potrebni resursi kako bi se samoprocjena obavila na profesionalan način.

Za poznavanje potencijalnih koristi CAF-samoprocjene i informacija o strukturi modela i procesa samoprocjene neophodni su elementi kojima se menadžmentu osigurava osnova za donošenje odluka. Veoma je važno da svi rukovodioci od početka vjeruju u ove koristi.

Anketa iz 2011. godine – Razlozi za korištenje CAF-a

Najvažniji razlozi leže u internim pokretačima. Identificiranje jakih strana i područja za unapređenje rada najznačajniji su povodi. Postojanje finansijskog stresa najmanje je važan pokretač. Ovi su nalazi potpuno isti kao 2005. godine. Organizacije žele prvo koristiti CAF za sebe i unaprijediti rad svojih organizacija – što je upravo svrha alata za samoprocjenu.

U ovoj fazi veoma je važno da jedna ili više osoba u organizaciji preuzmu odgovornost za osiguranje ovih osnovnih principa. Dobra je ideja kontaktirati organizaciju koja je odgovorna za širenje CAF-a u državi (više informacija o ovome možete naći na www.eipa.eu/caf) i od njih tražiti ili da daju prezentaciju o

CAF-modelu ili da pribave informacije o/od drugih organizacija koje već koriste model i koje su voljne da podijele svoja iskustva.

Kako bi ljudi u organizaciji podržali proces samoprocjene, važno je da se obave konsultacije prije konačne odluke o provođenju samoprocjene. Odvojeno od općih koristi od provođenja samoprocjene, iskustva nam pokazuju da mnogi ljudi smatraju CAF izvrsnom prilikom za stjecanje većeg znanja o svojoj organizaciji i da žele aktivno učestvovati u njenom razvoju.

Za neke organizacije također može biti relevantno da traže prihvatanje ili odobrenje vanjskih aktera prije nego što odluče provesti samoprocjenu. Ovo može biti slučaj kod političara ili viših rukovodilaca ili organizacija višeg nivoa, koje tradicionalno više učestvuju u odlukama menadžmenta. Ključni vanjski akteri mogu imati svoju ulogu, naročito u prikupljanju podataka i obradi informacija, kao i potencijalno ostvariti korist od promjena u odnosu na neka od identificiranih područja unapređenja rada.

Inicijalno planiranje samoprocjene

Kada se donese odluka o provođenju samoprocjene, proces planiranja može početi. Jedan od prvih elemenata koji može biti uključen u odluku menadžmenta je definicija opsega i pristupa koji se koristi u samoprocjeni.

Često se postavlja pitanje da li samoprocjena treba uključiti cijelu organizaciju ili samoprocjenu mogu izvršiti njeni zasebni dijelovi, kao što su jedinice i odjeli. Odgovor je da zasebni dijelovi mogu obaviti samoprocjenu, ali kako bi se svi kriteriji i potkriteriji procijenili na smislen način, treba im dati dovoljno autonomije kako bi se smatrali pretežno autonomnom organizacijom s odgovarajućom misijom i značajnom odgovornošću za ljudske resurse i finansijske procese. U takvim slučajevima treba procijeniti odnose relevantnih dobavljača/korisnika kao odnose aktera među odabranom jedinicom i ostatkom organizacije.

Predlaže se da odluka menadžmenta uključi odabir panela za bodovanje koji će se koristiti. Predlažu se dva načina bodovanja. Organizacija treba izabrati koji će koristiti, zavisno od vremena koje ima na raspolaganju za bodovanje i od nivoa iskustva i zrelosti.

U ovoj fazi najviše rukovodstvo treba poduzeti veoma važnu aktivnost, a to je imenovanje **vođe projekta** za proces samoprocjene. Zadaci koje vođa projekta obično izvršava uključuju:

- detaljno planiranje projekta, uključujući proces komunikacije;
- komunikaciju i konsultaciju sa svim akterima u vezi s projektom;
- organiziranje obuka grupe za samoprocjenu;
- prikupljanje potkrepljujućih dokumenata i dokaza;
- aktivno učešće u grupi za samoprocjenu;
- pomoć u procesu postizanja konsenzusa;
- uređivanje izvještaja o samoprocjeni;
- podršku menadžmentu u utvrđivanju prioriteta aktivnosti i izradi plana aktivnosti.

Zahtjevi koji se tiču vođe projekta su veliki. Ta osoba mora imati visok nivo znanja o svojoj organizaciji, znanje o CAF-modelu, kao i načinu podrške procesu samoprocjene. Imenovanje odgovarajućeg vođe projekta koji posjeduje potrebno znanje i ima povjerenje viših rukovodilaca i ljudi unutar organizacije jedna je od ključnih odluka menadžmenta koja može utjecati na kvalitet i ishod samoprocjene. Odgovarajuća obuka za upravljanje projektom dostupna je na državnom i evropskom nivou.

Neke organizacije nisu upoznate s jezikom i primjerima koji se koriste u CAF-modelu i za njih to može biti suviše daleko od njihove svakodnevne prakse kako bi ih koristili direktno. Ako se to ne riješi u ranoj fazi upoznavanja s modelom, kasnije može predstavljati prepreku u procesu samoprocjene. Ono što se može uraditi u tim slučajevima, pored obuka koje su opisane u daljem tekstu, jeste „prilagođavanje” modela jeziku koji organizacija koristi. Prije poduzimanja ove aktivnosti dobra je ideja provjeriti da li je to već urađeno u nekoj organizaciji sličnoj vašoj. Ovo se može uraditi putem organizacije odgovorne za širenje CAF-a u vašoj državi ili Resursnog centra za CAF pri EIPA-u.



2

Korak 2 **Informiranje o projektu** **samoprocjene**

Kada se definira pristup koji se koristi u projektu, veoma je važna aktivnost planiranja izrada plana komunikacije. Ovaj plan uključuje komunikaciju sa svim akterima projekta, uz poseban naglasak na srednjem nivou upravljanja i ljudima iz organizacije.

Komunikacija je temeljna u svim projektima promjene upravljanja, a naročito kada organizacija provodi samoprocjenu. Ako komunikacija u vezi sa svrhom i aktivnostima samoprocjene nije jasna ili odgovarajuća, naponi poduzeti u samoprocjeni vjerovatno će se smatrati „samo još jednim projektom”. Rizik je da će ove pretpostavke postati samoispunjujuća proročanstva, jer rukovodioci srednjeg nivoa i drugi ljudi mogu pokazati oklijevanje da se u potpunosti uključe ili učestvuju u tome.

Povratne informacije od korisnika CAF-a –
Važnost komunikacije za stvaranje vlasništva
zaposlenika nad procesom generalno je
potcijenjena.

Važan zaključak iz ankete korisnika CAF-a je da korisnici CAF-a smatraju da tokom procesa generalno nisu prioritizirali komunikacijske napore u odnosu na zaposlenike. Naučene lekcije pokazuju nam da je jedna od važnijih potencijalnih koristi CAF-a povećanje nivoa svijesti i komunikacije u organizaciji. Ali ovo se može ostvariti samo ako menadžment i ljudi odgovorni za CAF budu aktivni na samom početku komunikacije i uključivanja ljudi i srednjeg menadžmenta organizacije u odnosu na svrhu i potencijalne koristi samoprocjene.

Važan rezultat rane komunikacije je poticanje interesa nekih ljudi i rukovodilaca da budu direktno uključeni u grupu za samoprocjenu. Idealno bi bilo da se njihovo uključivanje potiče kroz ličnu motivaciju. Motivacija treba biti osnovni element koji povezuje ljude s cijelim procesom samoprocjene. Ljudi trebaju imati potpuno jasnu sliku svrhe procesa CAF-samoprocjene: **unapređenje cjelokupnog rada organizacije**. Komunikacijska politika o procesu CAF-samoprocjene treba se fokusirati na ishode koji donose korist svim interesno-utjecajnim grupama, ljudima u organizaciji i građanima/klijentima.

Prema tome, jasna i koherentna komunikacija sa svim akterima tokom relevantnih faza projekta ključna je za

osiguranje uspješnog procesa i narednih aktivnosti. Vođa projekta, zajedno s višim nivoom upravljanja u organizaciji treba osnažiti tu politiku, fokusirajući se na sljedeće:

1. kako se samoprocjenom mogu uvesti promjene;
2. zašto je samoprocjeni dat prioritet;
3. kako je samoprocjena povezana sa strateškim planiranjem organizacije;
4. kako je ona povezana (naprimjer kao prvi korak) s generalnim naporima za unapređenje rada

organizacije, naprimjer kroz implementaciju inovativnog programa operativnih reformi.

Potrebno je diferencirati plan komunikacije i uzeti u obzir sljedeće elemente: fokus-grupu, poruku, sredstvo, pošiljaoca, učestalost i alate.

Faza 2: Proces samoprocjene



3

Korak 3 **Oformiti jednu ili više grupa za samoprocjenu**

Grupa za samoprocjenu treba u što većoj mjeri predstavljati strukturu organizacije. Obično uključuje ljude iz različitih sektora, s različitim funkcijama, iskustvom i s različitih nivoa organizacije. Cilj je uspostaviti što efektivniju grupu, koja u isto vrijeme treba biti u stanju pružiti najtačniju i najdetaljniju perspektivu organizacije.

Iskustva korisnika CAF-a pokazuju da se broj članova grupe kreće od pet do 20. Međutim, u cilju osiguranja efektivnog i relativno neformalnog radnog stila, generalno se preferiraju grupe od oko deset učesnika.

Ako je organizacija veoma velika i kompleksna, moglo bi biti korisno oformiti više od jedne grupe za samoprocjenu. U ovom slučaju od suštinske je važnosti da se prilikom osmišljavanja projekta uzme u obzir kako i kada će grupe vršiti odgovarajuću koordinaciju.

Učesnici se trebaju birati na osnovu njihovog znanja o organizaciji i njihovih vještina (npr. analitičke i komunikacijske kompetencije), a ne samo na osnovu profesionalnih kompetencija. Mogu se birati na dobrovoljnoj osnovi, ali vođa projekta i menadžment

odgovorni su za kvalitet, raznovrsnost i kredibilitet grupe za samoprocjenu.

Vođa projekta grupe može također biti predsjedavajući. Ovo može pomoći kontinuitetu projekta, ali treba paziti da ne dođe do sukoba interesa. Važno je da predsjedavajući grupe ima povjerenje svih članova grupe kako bi mogao/mogla voditi diskusiju na pravedan i efektivan način, kako bi svi učesnici mogli doprinijeti procesu. Sama grupa može imenovati svog predsjedavajućeg. Za predsjedavanje sastancima i organiziranje sastanaka veoma je važno imati efektivnu sekretarsku službu, ali je važno i imati dobre prostorije i opremu za sastanke i IKT-podršku.

Često se postavlja pitanje da li viši rukovodioci trebaju biti uključeni u grupu za samoprocjenu. Odgovor na ovo pitanje zavisi od kulture i tradicije organizacije. Ako se uključe rukovodioci, oni mogu dati dodatne informacije i time se povećava vjerovatnost da će rukovodioci imati vlasništvo nad kasnijom implementacijom identificiranih aktivnosti unapređenja rada. Time se također povećava raznovrsnost/zastupljenost. Međutim, ukoliko to nije u skladu s kulturom organizacije, kvalitet samoprocjene može biti narušen ako se jedan ili više članova grupe osjeća sputano ili spriječeno da doprinese procesu ili slobodno izrazi svoje mišljenje.

4

Korak 4
Organizirati obuku**Informiranje i obuka menadžmenta**

Moglo bi biti korisno uključiti rukovodstvo višeg i srednjeg nivoa kao i druge aktere u obuku o samoprocjeni na dobrovoljnoj osnovi, kako bi se proširilo znanje i razumijevanje koncepta TQM-a generalno, a naročito koncepta CAF-samoprocjene.

Informiranje i obuka grupe za samoprocjenu

Grupi treba predstaviti CAF-model i objasniti prirodu i svrhu procesa samoprocjene. Ako je vođa projekta primio obuku prije ove faze, dobro bi bilo da ta osoba igra veliku ulogu na obuci. Pored teoretskih objašnjenja, obuka također treba uključiti praktične vježbe kako bi učesnici imali otvorene poglede na principe potpunog kvaliteta i kako bi iskusili postizanje konsenzusa, s obzirom da većini učesnika možda nisu poznati ovi koncepti i ponašanje.

Resursni centar CAF-a pri EIPA svake godine organizira „trening trenera” i slične aktivnosti u mnogim evropskim državama.

Vođa projekta treba osigurati grupi listu svih relevantnih dokumenata i informacija potrebnih za efektivnu procjenu organizacije. Zajedno treba procijeniti jedan potkriterij iz kriterija aktivatora i jedan iz kriterija rezultata. Na ovaj način grupa će bolje shvatiti na koji način funkcionira CAF. Mora se postići konsenzus o načinu evaluacije jakih strana i područja za poboljšanje kao i načina dodjele bodova.

Još jedna relevantna aktivnost koja će uštedjeti vrijeme kasnije tokom faze konsenzusa jeste stvaranje zajedničke slike o akterima organizacije onima koji imaju najveći interes u njenim aktivnostima: korisnicima/građanima, političarima, dobavljačima, partnerima, rukovodiocima i zaposlenicima. Također je potrebno definirati najvažnije usluge i proizvode koji se pruže ili prime od tih interesno-utjecajnih grupa i ključnih procesa kako bi se to postiglo.

5

Korak 5
Obaviti samoprocjenu**Obaviti pojedinačnu samoprocjenu**

Od svakog člana grupe za samoprocjenu traži se da obavi pouzdanu procjenu organizacije za svaki potkriterij, koristeći relevantne dokumente i informacije koje im da vođa projekta. Procjena se temelji na njihovom znanju i iskustvu tokom rada u organizaciji. Bilježe se ključne riječi o dokazima za jake strane i područja za



unapređenje rada. Predlaže se formuliranje područja za unapređenje što je moguće preciznije kako bi se u kasnijoj fazi lakše definirali prijedlozi aktivnosti. Zatim trebaju uraditi pregled svojih zaključaka i bodovati svaki potkriterij, u skladu s odabranim panelom bodovanja.

Tokom pojedinačnih procjena predsjedavajući mora biti na raspolaganju da odgovori na sva pitanja članova grupe za samoprocjenu. On/ona također može koordinirati zaključke članova u okviru pripreme za sastanak na kojem se postiže konsenzus.

Postizanje konsenzusa u grupi

Nakon pojedinačnih procjena grupa se treba što prije sastati i postići dogovor o jakim stranama, područjima za unapređenje rada i bodovima za svaki potkriterij. Kako bi se postigao konsenzus, neophodno je obaviti proces dijaloga i diskusije, koji je od suštinske važnosti kao dio učenja, jer je veoma bitno razumjeti zašto postoje razlike u jakim stranama i područjima za unapređenje rada.

Grupa za samoprocjenu može utvrditi redoslijed procjene devet kriterija, koji ne mora biti strogo numeriran.

Zaključci konsenzusa

Kako se postiže konsenzus?

U procesu postizanja konsenzusa treba koristiti metod od četiri koraka:

1. prezentiranje svih dokaza u vezi s identificiranim jakim stranama i područjima za unapređenje rada po potkriteriju – identificira svaki pojedinac;
2. postizanje konsenzusa o jakim stranama i područjima za unapređenje rada. Ovo se obično radi nakon razmatranja bilo kakvih dodatnih dokaza ili informacija;
3. prezentiranje niza pojedinačnih bodova za svaki potkriterij;
4. postizanje konsenzusa u odnosu na konačne bodove.

Kada predsjedavajući dobro pripremi sastanak (npr. prikupi važne informacije, koordinira pojedinačne procjene), sastanci mogu teći glatko i doprinijet će se uštedi vremena.

Povratne informacije korisnika CAF-a – Dodana vrijednost diskusija

Većina korisnika postigla je konsenzus nakon diskusije. Sama diskusija često se smatra stvarnom dodanom vrijednošću samoprocjene: kada se postigne konsenzus, krajnji je rezultat više od zbira pojedinačnih mišljenja. On odražava zajedničku viziju predstavničke grupe i na taj način daje više od subjektivnih pojedinačnih mišljenja i korigira ih. Pojašnjavanje dokaza i davanje konteksta za različite stavove o jakim i slabim stranama često se smatraju važnijim od bodova.

Predsjedavajući je odgovoran za provođenje ovog procesa i postizanje konsenzusa grupe i igra ključnu ulogu u tome. U svim slučajevima diskusija se treba temeljiti na **jasnim dokazima** o poduzetim radnjama i **postignutim rezultatima**. U CAF se uključuje lista relevantnih primjera kako bi se pružila pomoć za identificiranje odgovarajućih dokaza. Ova lista nije konačna i nije neophodno dati sve moguće primjere – samo one koji su relevantni za organizaciju. Međutim, grupa se ohrabruje da nađe bilo kakve dodatne primjere koje smatraju relevantnim za organizaciju.

Uloga primjera jeste da se detaljnije objasni sadržaj potkriterija, kako bi se:

- istražilo kako uprava ispunjava zahtjeve izražene u svakom potkriteriju;
- pružila pomoć u identificiranju dokaza; i
- kako bi primjeri služili kao indikacija dobrih praksi u konkretnom području.

Kako bodovati

CAF omogućava dva načina bodovanja: klasični i prilagođeni pristup. Oba sistema bodovanja detaljno su objašnjena u ovoj brošuri. Predlaže se korištenje klasičnog sistema bodovanja ako organizacija nije upoznata sa samoprocjenom i/ili ako nema iskustva u tehnikama Upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom.

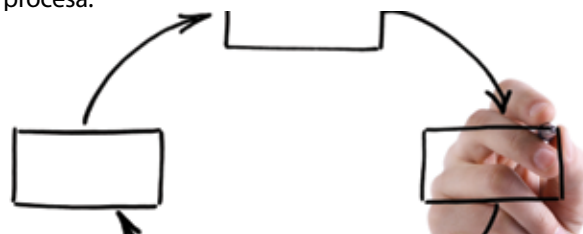
Trajanje samoprocjene

Ako uzmemo u obzir kako realnost tako i preference, ali i različite provedene ankete, dva ili tri dana čine se premalo za obavljanje pouzdane samoprocjene, dok se deset ili više dana čine previše. Teško je predložiti idealno vrijeme trajanja CAF-samoprocjene, jer postoji suviše varijabli, uključujući ciljeve menadžmenta, vrijeme, resurse i ekspertizu koja je na raspolaganju za investiranje, dostupnost podataka, vrijeme i informacije koje akteri imaju na raspolaganju i političke

pritiske. Međutim, za većinu organizacija norma je do pet dana trajanja. Ovo uključuje pojedinačne procjene i postizanje konsenzusa.

Velika većina organizacija provela je cijeli proces korištenja CAF-a za tri mjeseca, uključujući pripremu, samoprocjenu, izvođenje zaključaka i formulaciju plana aktivnosti.

Tri mjeseca čini se idealnim rokom kako bi učesnici ostali fokusirani. Duže trajanje povećalo bi rizik od pada motivacije i interesa svih uključenih strana. Nadalje, moguća je promjena situacije od početka do kraja procesa samoprocjene. U tom slučaju procjena i bodovanje mogu postati nepouzdana. Za ovo postoji velika vjerovatnoća, s obzirom da je unapređenje organizacije pomoću CAF-a dinamičan i kontinuiran proces, a ažuriranje podataka i informacija dio je tog procesa.



6

Korak 6

Izraditi izvještaj koji opisuje rezultat samoprocjene

Tipičan izvještaj o samoprocjeni trebao bi slijediti strukturu CAF-a (kao što je prikazano u shemi A) i sadržati barem sljedeće elemente:

- jake strane i područja za unapređenje rada za svaki potkriterij uz relevantne dokaze;
- bodove koji se temelje na panelu bodovanja;
- ideje za aktivnosti unapređenja rada.

Kako bi se izvještaj koristio kao osnova za aktivnosti unapređenja rada, od suštinske je važnosti da viši rukovodioci zvanično prihvate izvještaj o samoprocjeni, a idealno bi bilo i da ga potvrde i odobre. Ovo ne bi trebao biti problem ako je proces komunikacije tekao kako treba. Viši rukovodioci trebali bi ponovo potvrditi svoju posvećenost implementaciji aktivnosti unapređenja rada. U ovoj fazi također je veoma važno da se ljudi u organizaciji i drugi uključeni akteri obavijeste o glavnim rezultatima.

Faza 3: Plan unapređenja rada/određivanje prioriteta

7

Korak 7 Izraditi plan unapređenja rada

Povratne informacije korisnika CAF-a: Nedostatak mjerenja

Mnoge organizacije nailaze na prepreke tokom prve faze primjene CAF-a. Nedostatak mjerenja očigledno je glavni problem u mnogim javnim organizacijama koje prvi put provode samoprocjenu, što veoma često rezultira uvođenjem sistema mjerenja kao prve aktivnosti unapređenja rada.

Postupak samoprocjene treba ići dalje od izvještaja o samoprocjeni kako bi se ispunila svrha implementacije CAF-a. Ovaj postupak treba direktno voditi ka izvještaju o aktivnostima za unapređenje rada organizacije.

Ovaj plan aktivnosti jedan je od glavnih ciljeva CAF-samoprocjene, ali je i sredstvo za unošenje informacija od vitalnog značaja u sistem strateškog planiranja u organizaciji. Njime se mora realizirati integriran plan kako bi organizacija kao cjelina unaprijedila svoje funkcioniranje. Temeljna logika izvještaja je sljedeća:

1. to je integriran sistematski plan aktivnosti za cijeli spektar funkcioniranja i rada organizacije;
2. rezultat je izvještaja o samoprocjeni; prema tome, zasnovan je na dokazima i podacima koje osigurava sama organizacija, ali i onima koji se osiguravaju s aspekta ljudi u organizaciji, što je od vitalnog značaja;
3. njime se prikazuju jake strane i rješavaju slabe strane organizacije, a za svaku od njih navode se odgovarajuće aktivnosti za unapređenje rada.

Odrediti prioritetna područja unapređenja rada

Prilikom pripreme plana unapređenja rada menadžment bi mogao razmotriti primjenu strukturnog pristupa, uključujući sljedeća pitanja:

- gdje želimo biti za dvije godine u skladu s cjelokupnom vizijom i strategijom organizacije;
- koje radnje treba poduzeti kako bi se postigli ovi ciljevi (strategija/definicija zadataka).

Proces izgradnje plana unapređenja rada mogao bi se strukturirati na sljedeći način:

- menadžment u konsultaciji s relevantnim akterima:

1. prikuplja ideje za unapređenje rada iz izvještaja o samoprocjeni i upoređuje ideje za unapređenje rada u okviru zajedničkih tema;
2. analizira područja za unapređenje rada i date ideje, a zatim formuliše aktivnosti unapređenja rada u skladu sa strateškim ciljevima organizacije;
3. utvrđuje prioritetne aktivnosti unapređenja rada – koristeći dogovorene kriterije kako bi se izračunao njihov utjecaj (mali, srednji, veliki) u područjima za unapređenje rada, kao što su:
 - strateško odmjeravanje aktivnosti (kombinacija utjecaja na aktere, utjecaja na rezultate organizacije, interna/eksterna vidljivost);
 - olakšavanje implementacije aktivnosti (sagledavanje težine aktivnosti, potrebnih resursa i brzine realizacije);
4. dodjeljuje odgovornosti za svaku aktivnost, kao i vremenski okvir i prekretnicu, i identificira neophodne resurse (shema B, strana 68).

Bilo bi korisno povezati tekuće aktivnosti unapređenja rada sa strukturom CAF-a kako bi se zadržao jasan pregled.

Jedan od načina određivanja prioriteta je kombiniranje:

1. nivoa bodovanja po potkriteriju, što daje prikaz rada organizacije u svim poljima i
2. ključnih strateških ciljeva.

Preporuke

Dok se na CAF-samoprocjenu gleda kao na početak strategije dugoročnog unapređenja rada, procjenom se neizbježno naglašava nekoliko područja na kojima se može raditi relativno brzo i lako. Djelovanje u tim područjima pomoći će kredibilitetu programa unapređenja i direktnom povratku na ulaganje u obuke i vrijeme. Time se također daje poticaj za nastavak aktivnosti – uspjeh vodi ka daljem uspjehu.

Dobra je ideja da se u aktivnosti unapređenja rada uključe ljudi koji su proveli samoprocjenu. Na ovaj se način doprinosi njihovom ličnom zadovoljstvu i jačaju se njihovo samopouzdanje i moral. Oni također mogu postati ambasadori daljih inicijativa unapređenja rada.

U najboljem slučaju plan aktivnosti kao rezultat samoprocjene treba biti integriran u proces strateškog planiranja organizacije i uključen u cjelokupno upravljanje organizacijom.

Članovi grupa za samoprocjenu (SAG)

Članovi grupa za samoprocjenu uložili su mnogo energije u ove aktivnosti, koje su veoma često bile dodatak na njihove svakodnevne poslove. Na početku rada u SAG-u veoma često pokazuju sumnje u odnosu na korist od datih zadataka, uključivanje menadžmenta, opasnost od otvorenog i iskrenog iskazivanja mišljenja itd. Nakon nekog vremena, kada uvide da se na stvari gleda ozbiljno, pokazuju više motivacije i entuzijazma, a na kraju preuzmu potpunu odgovornost za rezultate. Imaju potencijal da postanu najmotiviraniji kandidati za timove koji će raditi na unapređenju rada i s njima bi se trebalo postupati u skladu s tom ulogom.

8

Korak 8 Informiranje o planu unapređenja rada

Kao što je ranije navedeno, komunikacija je jedan od ključnih faktora uspjeha samoprocjene i pratećih aktivnosti unapređenja rada. Aktivnosti komunikacije trebaju osigurati odgovarajuće informacije putem odgovarajućih sredstava informiranja, usmjereno odgovarajućoj ciljnoj grupi u odgovarajućem trenutku – ne samo tokom samoprocjene nego i nakon samoprocjene.

Organizacija treba pojedinačno odlučiti da li će izvještaj o samoprocjeni biti na raspolaganju, ali dobra je praksa da se sve osoblje informira o rezultatima samoprocjene, npr. o glavnim nalazima samoprocjene, područjima u kojima je najpotrebnije poduzeti određene aktivnosti, kao i planiranim aktivnostima unapređenja rada. U suprotnom, mogućnost stvaranja odgovarajuće platforme za promjenu i unapređenje rada nosi rizik od gubitka.

Prilikom svakog informiranja o rezultatima uvijek je dobro naglasiti stvari koje organizacija dobro radi i kako planira dalja poboljšanja. Postoji mnogo primjera kada organizacije uzimaju svoje jake strane zdravo za gotovo, a nekad zaborave ili čak ne uviđaju koliko je važno slaviti uspjeh.

9

Korak 9 Implementirati plan unapređenja rada

Kao što je opisano u koraku 7, veoma je važno formulirati prioritete u planu aktivnosti za unapređenje rada. Mnogi primjeri iz CAF-modela mogu se smatrati prvim korakom prema aktivnostima unapređenja rada. Postojeće dobre prakse i alati upravljanja mogu se povezati s različitim kriterijima modela. Primjeri su prikazani u nastavku.

Implementacija ovih aktivnosti unapređenja rada treba biti zasnovana na odgovarajućem i dosljednom pristupu, procesu monitoringa i procjene. Potrebno je objasniti rokove i očekivane rezultate, imenovati odgovornu osobu za svaku aktivnost („vlasnika“) i razmotriti alternativne scenarije za kompleksne aktivnosti.

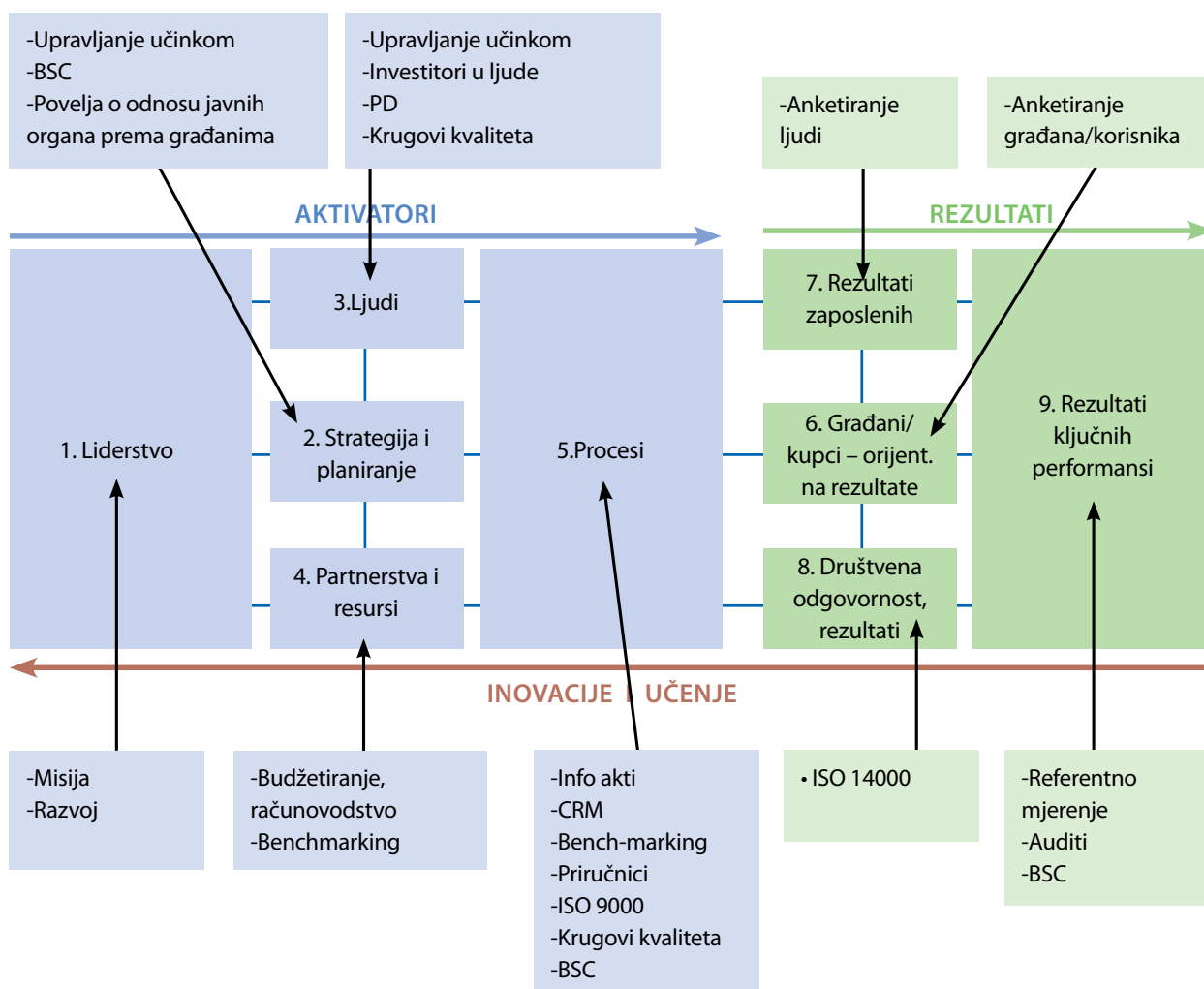
Svaki proces upravljanja kvalitetom treba biti zasnovan na redovnom praćenju implementacije i evaluacije produkata i ishoda rada. Uz redovno praćenje moguće je prilagoditi planove tokom implementacije i naredne evaluacije (rezultati i ishodi), provjeriti šta je postignuto i cjelokupan učinak. Kako bi se ovo unaprijedilo, neophodno je ustanoviti načine mjerenja učinka aktivnosti (pokazatelji učinka, kriterij uspjeha itd.). Organizacije trebaju koristiti ciklus planirati-uraditi-provjeriti-djelovati (PDCA) kako bi upravljale aktivnostima unapređenja rada. U cilju postizanja potpune koristi od aktivnosti unapređenja rada one bi se trebale integrirati u redovne procese organizacije.

Na osnovu CAF-samoprocjene sve više zemalja organizira sheme prihvatanja/priznavanja. CAF-samoprocjena također treba voditi ka priznavanju od Nivoa izvrsnosti EFQM® (www.efqm.org).

Provođenje planova aktivnosti CAF-a olakšava stalnu upotrebu alata upravljanja, kao što su sistem uravnoteženih pokazatelja, ankete o zadovoljstvu korisnika i zaposlenika, sistemi upravljanja učinkom itd.



CAF-model – Aktivnosti unapređenja rada



10

Korak 10 Planirati sljedeću samoprocjenu

Korištenje ciklusa PDCA u upravljanju Planom aktivnosti implicira novu procjenu pomoću CAF-modela.

Praćenje napretka i ponavljanje procjene

Kada se formulira plan aktivnosti i započne implementacija promjena, važno je osigurati da te promjene imaju pozitivan efekt i da nemaju negativan utjecaj na aspekte u kojima je organizacija ranije dobro radila. Neke su organizacije ugradile redovne samoprocjene u svoje procese poslovnog planiranja – njihove procjene urađene su tako da informiraju o godišnjim postavljenim ciljevima i mjerama za osiguranje finansijskih resursa.

Paneli za evaluaciju CAF-a su jednostavni, ali moćni alati prilikom procjene trenutnog napretka plana aktivnosti za unapređenje rada.

Shema A : Tabela za samoprocjenu pri klasičnom bodovanju

KRITERIJ 1: LIDERSTVO				
Evaluacija kriterija 1 Razmotriti šta rukovodstvo organizacije radi kako bi...				
PODKRITERIJI				
1.1. Pružiti smjernice organizaciji kroz razvoj njene misije, vizije i vrijednosti				
1.2. Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada				
1.3. Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor				
1.4. Upravljati učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima				
Podkriteriji	Jake strane	Područja za unapređenje rada	Bodovi i obrazloženje /100	(Proizvoljno) Elementi aktivnosti
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Ukupno / 400				
Prosjek 100				

ShemaB : Plan aktivnosti

PROGRAM AKTIVNOSTI 1: (NPR. LIDERSTVO)	
Aktivnost 1.1.	Opis aktivnosti
Vlasnik	Najviši organ vlasti koji je odgovoran za datu stavku i koji želi i podržava datu aktivnost; može se smatrati krajnjim korisnikom
Vođa aktivnosti	Osoba ili služba zadužena za aktivnost
Tim za aktivnost	Pojedinci koji se odrede za implementaciju aktivnosti; to mogu biti ljudi unutar i/ili izvan organizacije
Kontakt	
Obuhvat	
Akteri	
Jake strane prema samoprocjeni	
Kontekst i područja za unapređenje rada	
Alternative koje je potrebno istražiti	
Ograničenja	
Potrebni ljudski resursi (radni dani)	
Budžet	
Usluga/proizvod	
Datum početka	
Procijenjen rok	

Glosar pojmova



A

Anketa (Survey)

Prikupljanje podataka o mišljenjima, stavovima ili znanju pojedinaca ili grupa. Često se traži učešće uzorka cijele populacije.

B

Brzi uspjesi (Quick Win)

Radnje koje se mogu realizirati lako i brzo (unutar nekoliko sedmica) i koje potiču radno osoblje da implementira radnje koje su strateški važnije, ali i teže.

C

Ciljevi (Objectives (goals/aims/targets))

Formulacija željene situacije kojom se opisuju željeni rezultati ili efekti kao što je definirano misijom organizacije.

• Strateški ciljevi (Strategic objectives)

Globalni ciljevi na srednjoročnoj i dugoročnoj osnovi označavaju opći pravac u kojem organizacija želi ići. Opisuju konačne rezultate ili efekte (ishode) kojima želi težiti.

• Operativni ciljevi (Operational objectives)

Konkretna formulacija strateških ciljeva, npr. na nivou jedinice. Operativni cilj se može odmah transformirati u skup aktivnosti i zadataka.

D

Dijagram procesa (Process diagram)

Grafički prikaz niza radnji koje se odvijaju unutar procesa.

Dodatni finansijski rejting (Extra-financial rating)

Dodatnim finansijskim rejtingom procjenjuje se nivo posvećenosti organizacije u oblastima ljudskih prava, uvjeta rada i zapošljavanja, društvenog dijaloga, zaštite okoline, upravljanja i doprinosa organizacije razvoju zajednice u kojoj radi. Ideje se upućuju investitorima koji žele usmjeriti svoje odluke o ulaganju prema aktivnostima koje utječu na ekološki balans i koje, koliko je to moguće, doprinose društvenom

progresu i jačanju transparentnosti i poslovne etike. Kreditno sposobne javne institucije mogu pomoći njihovim zahtjevima za CSR-rejting koji dodjeljuje agencija za dodatni finansijski rejting da dobiju kredite iz društveno odgovornih fondova (SRI: društveno odgovorna investicija, engl. *social responsible investment*).

Dokazi (Evidence)

Informacije koje potkrepljuju neku izjavu ili činjenicu. Dokazi se smatraju veoma važnima u formiranju čvrstog zaključka ili suda o nečemu.

Društvena odgovornost (Social responsibility)

Društvena odgovornost je obaveza organizacija privatnog i javnog sektora da doprinesu održivom razvoju kroz rad sa zaposlenicima, njihovim porodicama, lokalnim zajednicama i društvom u cilju poboljšanja kvaliteta života. Cilj je donijeti korist kako za organizaciju tako i za šire društvo.

E

e-uprava (e-Government)

Korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) u javnim upravama. U kombinaciji s promjenama u organizaciji i novim vještinama pomaže unapređenju javnih usluga i demokratskih procesa, kao i jačanju podrške javnim politikama. E-uprava se smatra sredstvom koje omogućava stvaranje bolje i efikasnije uprave. Može unaprijediti izradu i implementaciju javnih politika i pomoći javnom sektoru da odgovori na potencijalno sukobljene zahtjeve za pružanje više usluga i boljih usluga s manje resursa.

e-usluge (e-Services)

Javne usluge koje se pružaju pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije.

Efektivnost (Effectiveness)

Efektivnost je veza između postavljenog cilja i utjecaja, efekta ili ishoda koji je postignut.

Efikasnost (Efficiency)

Izlazni rezultati u odnosu na doprinose radu ili troškove. Efikasnost i produktivnost mogu se smatrati istim. Produktivnost se može mjeriti tako da obuhvata bilo ulaznu vrijednost (input) svih faktora proizvodnje (proizvodnja po svim faktorima) ili nekog određenog faktora (radne produktivnosti ili produktivnosti u odnosu na kapital).

**Efikasnost/efektivnost/
ekonomičnost/etika/okruženje**
(Efficiency/Effectiveness/Economy/
Ethics/Environment)

Pravilo '3 E' – ekonomičnost, efektivnost i efikasnost (vidi niže definicije) – koje se koristi u javnom sektoru, nedavno je dopunjeno terminima etika i okruženje (engl. *Ethics and Environment*), čineći tako pravilo '5 E', koje je korisno za upravljanje kvalitetom.

Ekonomičnost (Economy)

Ekonomičnost i ekonomisanje znači razborito finansijsko upravljanje, uključujući smanjenje troškova kroz efikasnije procese nabavke i uštede novca, bez utjecaja na kvalitet ishoda ili ciljeva.

Etika (Ethics)

Etika u javnoj službi može se definirati kao zajedničke vrijednosti i norme za koje se javni službenici obavezuju kada izvršavaju svoje dužnosti. Moralna priroda ovih vrijednosti/normi, koje mogu biti eksplicitno izrečene ili implicitne, uključuje određivanje onoga što se smatra ispravnim, pogrešnim, dobrim ili lošim ponašanjem. Dok vrijednosti služe kao moralni principi, norme također mogu govoriti šta je pravno i moralno ispravno u datoj situaciji.

Evaluacija (Evaluation)

Provjera da li su poduzete aktivnosti dovele do željenih efekata i da li bi se drugim aktivnostima postigli bolji rezultati uz niže troškove.

G**Građanin/korisnik (Citizen/Customer)**

Termin građanin/korisnik odražava kompleksnu vezu između uprave i njene javnosti. Osoba kojoj su usluge upućene mora se smatrati **građaninom**, članom demokratskog društva s pravima i obavezama (npr. poreski obveznik, politički akter itd.). Takvu osobu također treba smatrati **korisnikom**, ne samo u kontekstu pružanja usluga, gdje on/ona ima ulogu korisnika usluga, nego i u kontekstu izvršenja obaveza (plaćanje poreza ili novčanih kazni), gdje on/ona ima pravo na pravedan i ljubazan tretman, bez zanemarivanja njegovih/njenih potreba.

I**Informiranje (Information)**

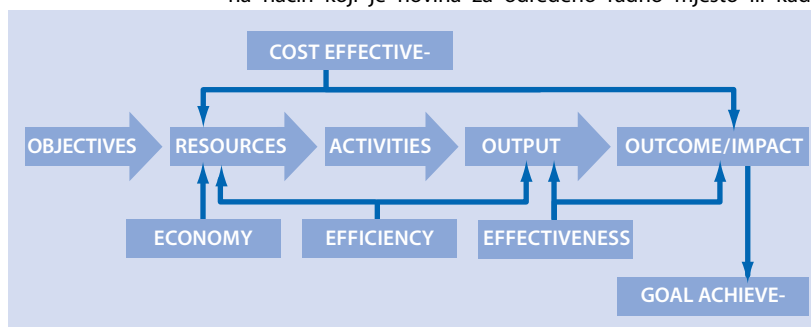
Informiranje znači prikupljanje podataka organiziranih u formi poruke. To su podaci koji imaju smisao. Informacija se često definira kao činjenica koja se daje kako bi se nešto saznalo o nekome i nečemu.

Primjer: Zakon, pravilo, propis, procedura, izvještaj, smjernica,

pošta, e-mail, član, instrukcija, prezentacija, poruka, grafikon, obrazac, sadržaj knjige ili dnevnika, plan.

Inovacija (Innovation)

Inovacija je proces pretvaranja dobrih ideja u nove usluge, procese, alate, sisteme i interakcije među ljudima. Za organizaciju se može reći da je inovativna kada se dati zadatak izvršava na način koji je novina za određeno radno mjesto ili kada



organizacija korisnicima nudi novu uslugu na drugačiji način.

Ishod (Outcome)

Sveukupni efekt koji produkti rada imaju na direktne korisnike i aktere (unutrašnje ili vanjske) ili na šire društvo.

Primjer produkata i ishoda rada: Strožiji propisi o posjedovanju vatrenog oružja rezultiraju manjim brojem dozvola. Privremeni produkt/rezultat je manji broj izdatih dozvola. Konačni produkt/rezultat je manje vatrenog oružja u društvu. Ovakvi produkti rada rezultiraju višim stepenom sigurnosti ili osjećaja sigurnosti.

ISO

ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je globalna mreža koja utvrđuje međunarodne standarde koji su potrebni za poslovne subjekte, vlasti i društvo; razvija ih u saradnji sa sektorima u kojima će se primjenjivati; usvaja ih putem transparentnih procedura na temelju informacija koje dobije iz država; i traži da se ti standardi poštuju širom svijeta. ISO-standardi sadrže konkretne zahtjeve za savremene proizvode, usluge, procese, materijale i sisteme, kao i za procjenu usklađenosti, menadžersku i organizacijsku praksu.

Izlazni rezultat (Output)

Direktni rezultat/rezultat procesa. Postoji razlika između privremenih i konačnih izlaznih rezultata: prvi se odnose na prijelazne faze ili procese, bilo da je riječ o tranziciji iz jednog odjela u drugi ili iz jednog procesa u drugi, dok se drugi odnose na direktne korisnike produkata rada. Ti korisnici mogu biti unutar ili izvan uprave.

Izvršnost (Excellence)

Izvanredna praksa upravljanja organizacijom i postizanje rezultata zasnovanih na skupu temeljnih koncepata iz Upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom, kako ih formuliра EFQM. Oni uključuju: orijentacija na rezultate, fokus na korisnicima, liderstvo i konstantno ispunjavanje svrhe kroz procese i činjenice, uključivanje ljudi, kontinuirano usavršavanje, inovacije, partnerstva koja donose uzajamnu korist i korporativnu društvenu odgovornost.

J**Javna politika (Public policy)**

Svrshodan tok aktivnosti koje prate organi vlasti i službenici kada se bave problemom ili pitanjem od javnog interesa. Ovo uključuje činjenje, nečinjenje, odluke ili nedostatak odluka vlasti i implicira izbor među raznim konkurentnim alternativama.

K**Ključni faktor uspjeha (Critical success factor)**

Prethodni uvjeti koji se moraju ispuniti kako bi se ostvario namjeravani strateški cilj. Njime se naglašavaju ključne aktivnosti ili rezultati gdje je zadovoljavajući učinak od suštinske važnosti kako bi organizacija postigla uspjeh.

Ključni radni rezultati/ Ključni rezultati učinka (Key performance results)

Rezultati koje organizacija postiže u odnosu na svoju strategiju i planiranje vezano za potrebe i zahtjeve različitih aktera (vanjski rezultati); kao i rezultati organizacije u odnosu na upravljanje i unapređenje rada (unutrašnji rezultati).

Kodeks ponašanja (Code of conduct)

Može uključiti izražena ili implicirana pravila i smjernice za standard ponašanja pojedinaca, profesionalnih grupa, timova i organizacija. Kodeksi ponašanja također se mogu odnositi na konkretne aktivnosti, kao što je revizija ili upoređivanje s referentnim vrijednostima i često se odnosi na etičke standarde.

Kompetencije (Competence)

Kompetencije uključuju znanje, vještine i stavove koje osoba iskazuje u radnoj praksi. Kada je osoba u stanju uspješno izvršiti zadatak, smatra se da je postigla određen nivo.

Konsenzus (Consensus)

Kao što sama riječ govori, radi se o postizanju dogovora i obično slijedi nakon inicijalne samoprocjene kada se pojedinačni procjenitelji sastanu kako bi poredili i razgovarali o svojim pojedinačnim procjenama i ocjenama. Ovaj se proces obično završava tako da pojedinačni procjenitelji postignu dogovor, čiji je rezultat kombinirana sveukupna ocjena i procjena organizacije.

Konsenzus ili izvještaj o samoprocjeni (Consensus or self-assessment report)

Izvještaj koji opisuje rezultate samoprocjene. Taj izvještaj mora uključiti jake strane i područja za unapređenje rada organizacije. Izvještaj također (može da) sadrži prijedloge za poboljšanje u nekim ključnim projektima.

Kvalitet (u kontekstu javnog sektora) (Quality (in the context of the public sector))

Pružanje javnih usluga uz skup karakteristika/osobina koje na održiv način zadovoljavaju:

- specifikacije/zahtjeve (zakon, legislativa, propis);
- očekivanja građana/korisnika;
- očekivanja svih drugih aktera (političkih, finansijskih, institucija, osoblja).

Koncept kvaliteta razvio se posljednjih decenija

• Kontrola kvaliteta (Quality control)

Kontrola kvaliteta fokusira se na proizvod/uslugu koji/koja se kontrolira na osnovu pisanih specifikacija i standardizacija. Metode statističke kontrole kvaliteta (metode uzoraka) razvijaju se od 1920/30-ih godina.

• Osiguranje kvaliteta (Quality assurance)

Osiguranje kvaliteta fokusira se na temeljne procese u cilju garancije kvaliteta proizvoda i usluga. Osiguranje kvaliteta obuhvata kontrolu kvaliteta.

Ovaj koncept nastao je 1950-ih i u velikoj mjeri se koristio 1980-ih i 1990-ih kroz norme ISO 9000, ali više nije u upotrebi. Zamijenjen je konceptom upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom.

• Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom ili ukupno upravljanje (Total quality management or quality management)

Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom (TQM) je filozofija upravljanja koja uključuje cijelu organizaciju (temeljne, upravljačke i procese podrške) i podrazumijeva preuzimanje odgovornosti i osiguravanje kvaliteta njenih proizvoda/ usluga i procesa, pri čemu se konstantno teži povećanju efektivnosti procesa u svakoj fazi. TQM se treba baviti svim dimenzijama organizacije, koristeći pristup holističkog upravljanja kako bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi korisnika. Ovaj pristup uključuje aktere. Koncept TQM pojavio se 1980-ih godina.

Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom (TQM, engl. *Total Quality Management*), upravljanje kvalitetom (QM, engl. *Quality Management*) ili ukupni kvalitet (TQ, engl. *Total Quality*) su isti koncept, iako ih neki autori razlikuju.

• Sistem upravljanja kvalitetom (Quality management system (QMS))

Skup koordiniranih aktivnosti kojima se usmjerava i kontrolira organizacija u cilju kontinuiranog povećanja efikasnosti i efektivnosti rada.

L**Liderstvo (Leadership)**

Način na koji rukovodioci razvijaju i omogućavaju ostvarenje misije i vizije organizacije. Odražava način na koji oni razvijaju vrijednosti potrebne za dugoročan uspjeh i implementiraju ih kroz odgovarajuće radnje i ponašanje. Govori nam o tome kako se rukovodioci lično uključuju u osiguravanje da se sistem upravljanja razvija, implementira i analizira, i da se organizacije stalno fokusiraju na promjene i inovacije. Riječ „liderstvo“ kao takvo također se može odnositi na grupu rukovodioca koji upravlja organizacijom.

Lj**Ljudi (People)**

Sve osobe koje zapošljava organizacija, uključujući zaposlene na puno radno vrijeme, honorarne i povremene zaposlenike.

M**Mapa procesa (Process map)**

Grafički prikaz niza radnji koje se odvijaju među procesima.

Misija (Mission)

Opis onoga što organizacija treba postići za svoje aktere. Misija organizacije javnog sektora rezultira iz javne politike i/ili zakonskog mandata. To je razlog postojanja organizacije. Konačni ciljevi koje organizacija postavlja u kontekstu svoje misije formulirani su u njejoj viziji, pretočeni u strateške i operativne ciljeve.

Mjerenje percepcije (Perception measurement)

Mjerenje objektivnih utisaka i mišljenja pojedinaca ili grupe ljudi, npr. percepcija korisnika u vezi s kvalitetom proizvoda ili usluge.

Mreža (Network)

Neformalna organizacija koja povezuje ljude ili organizacije koja može, ali ne mora imati formalni lanac komande. Članovi mreže često imaju zajedničke vrijednosti i interese.

N **Najbolja/dobra praksa (Best/Good practice)**
Istaknuti učinci, metode i pristupi koji vode ka izvrsnim postignućima. Najbolja praksa je relativan termin i ponekad uključuje inovativne i zanimljive poslovne prakse, koje su identificirane izvan organizacije kroz referentno mjerenje i bench learning. S obzirom da je teško utvrditi šta je najbolje, poželjno je koristiti termin „dobre prakse“.

O **Objektivna odgovornost (Accountability)**
Objektivna je odgovornost obaveza ispunjavanja odgovornosti koje su dodijeljene i prihvaćene, kao i izvještavanja o korištenju povjerenih resursa i upravljanju tim resursima. Ljudi koji prihvate takvu odgovornost zaduženi su za odgovaranje na pitanja i izvještavanje o resursima i radnjama koje su pod kontrolom ljudi koji snose odgovornost za njih. Prema tome, obje strane imaju svoje dužnosti.

Ocjenjivanje/Ocjenjivanje učinka (Appraisal/ Performance appraisal)

Ocjenjivanje učinka treba shvatiti u kontekstu upravljanja. Sistem upravljanja neke organizacije obično uključuje procjenu rada pojedinačnih zaposlenika. Ova praksa pomaže u monitoringu učinka odjela i organizacije u cjelini kroz objedinjavanje učinka pojedinaca na različitim nivoima upravljanja unutar organizacije. Intervju u svrhu ocjene rada

koji se obavlja između pojedinačnih zaposlenika i njihovih linijskih rukovodilaca najčešći je način ocjenjivanja. Tokom intervju pored ocjene učinka mogu se procijeniti drugi aspekti zaposlenja pojedinca, uključujući nivo znanja o poslu i kompetencije na osnovu kojih se mogu identificirati potrebe za obukom. U TQM-pristupu na pojedinačnom nivou koristi se PDCA – zasnovano na kontinuiranom unapređenju rada: PLANIRATI poslove za narednu godinu, realizirati poslove (IZVRŠITI), PROVJERITI realizaciju tokom ocjenjivanja učinka i, po potrebi, prilagoditi (DJELOVATI) za sljedeću godinu: ciljevi, sredstva i kompetencije.

Postoji nekoliko načina da se poveća objektivnost ocjene učinka:

- ocjenjivanje odozdo prema gore, gdje zaposlenici ocjenjuju svoje direktne nadređene;
- ocjenjivanje po metodi 360 stepeni, gdje se rukovodioci ocjenjuju iz različitih gledišta: generalni direktori, kolege, saradnici i korisnici.

Odozgo prema dolje (Top-down)

Tok informacija i odluka od viših ka nižim nivoima unutar organizacije. Suprotno je odozdo prema gore.

Odozdo prema gore (Bottom-up)

Pravac u kojem teku informacije ili odluke s nižih nivoa organizacije ka njenim višim nivoima. Suprotno od toga je odozgo prema dolje.

Održivi razvoj**(Sustainable development)**

Razvoj koji je pogodan za zadovoljavanje postojećih potreba bez ugrožavanja mogućnosti zadovoljavanja potreba budućih generacija.

Opis posla (Job description)

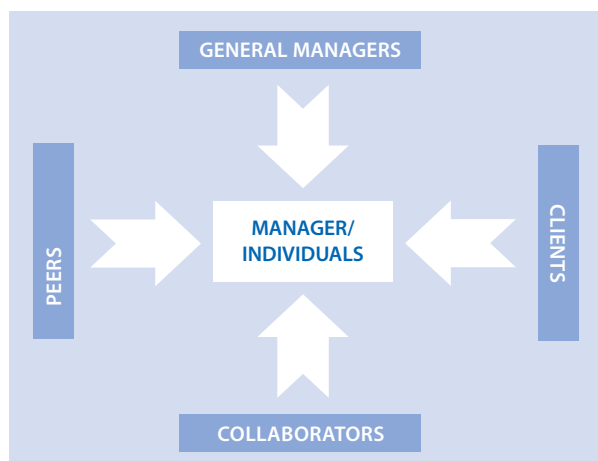
Potpun prikaz funkcija (opis zadataka, odgovornosti, znanja, kompetencija i sposobnosti). Opis posla je temeljni instrument za upravljanje ljudskim resursima. Sadrži element znanja, analize, komunikacije i dijaloga. Predstavlja jednu vrstu povelje između organizacije i nosioca pozicije. Nadalje, opis posla ključni je faktor za upoznavanje poslodavaca i zaposlenika o njihovim odgovornostima (prema definiciji B. Dubiosa i K. Rollota).

Organizacija javne uprave/javna uprava**(Public service organisation/ public administration)**

Organizacija javne uprave je svaka institucija, uslužna organizacija ili sistem, koja podliježe propisima izabrane vlade i koja je pod kontrolom izabrane vlade (na državnom, federalnom, regionalnom ili lokalnom nivou). Uključuje organizacije koje se bave izradom politika i primjenom zakona, odnosno aktivnostima koje se ne mogu isključivo smatrati uslugama.

Organizacijska arhitektura (Enterprise architecture)

Okvir koji omogućava organizaciji da planira način na koji se može koristiti tehnologija u cilju podrške svojim strategijama i operativnim ciljevima. Uključuje opise načina na koje procesi, informacije i informacijski sistemi čine jedinstvo kako bi se postigli zadani ciljevi organizacije.



Organizacijska kultura (*Organisational culture*)

Sva pravila ponašanja, etike i vrijednosti koja se prenose, prakticiraju i podržavaju među članovima organizacije pod utjecajem nacionalnih, društveno-političkih i pravnih tradicija i sistema.

Organizacijska struktura (*Organisational structure*)

Način na koji je organizacija strukturirana, npr. podjela područja rada ili funkcija, formalni lanci komunikacije među rukovodiocima i zaposlenicima i način na koji se dijele zadaci i odgovornosti unutar organizacije.

Osnaživanje (*Empowerment*)

Proces u kojem se pojedincu ili grupi ljudi daje više ovlasti u procesu odlučivanja. Može se primijeniti na građane ili zaposlenike kroz uključivanje osobe/grupe i davanjem određenog stepena autonomije u njihovim radnjama/odlukama.

P**Partnerstvo** (*Partnership*)

Postojan radni odnos s drugim stranama na komercijalnoj ili nekomercijalnoj osnovi, kako bi se postigli zajednički ciljevi, pri čemu se stvara dodatna vrijednost za organizaciju i njene korisnike/aktere.

PDCA-ciklus (*PDCA cycle*)

Ciklus od pet faza kroz koje se mora proći kako bi se postigao kontinuirani napredak, kao što je opisao Deming:

- planirati (engl. *plan*) – projektna faza;
- uraditi (engl. *do*) – izvedbena faza;
- provjeriti (engl. *check*) – kontrolna faza;
- djelovati (engl. *act*) – faza akcije, adaptacije i korekcije.

Naglašava da programi unapređenja rada moraju početi pažljivim planiranjem, rezultirati efektivnim radnjama, moraju biti provjereni i na kraju adaptirani, a zatim ponovo pažljivo planirani u okviru kontinuiranog ciklusa.

PEST-analiza (*PEST analysis*)

Ovo je skraćenica za 'političku, ekonomsku, socijalnu i tehnološku analizu' koja opisuje okvir faktora makrookruženja koji se koriste u komponenti ispitivanja okruženja u okviru strateškog upravljanja.

U ovom kontekstu također se koristi STEER (uzimajući u obzir sociokulturne, tehnološke, ekonomske, ekološke i regulatorne faktore) ili PESTLE (političke, ekonomske, sociološke, tehnološke, pravne /engl. *legal*/ i faktore okruženja /engl. *environmental*/). Pretpostavka je da ako je organizacija u stanju ispitati svoje trenutno okruženje i procijeniti političke promjene, moći će bolje odgovoriti na promjene nego njeni konkurentni.

Plan aktivnosti (*Action Plan*)

Dokument koji sadrži plan zadataka, dodjelu odgovornosti, ciljeve implementacije projekta (npr. ciljeve/rokove) i potrebne resurse (npr. radne sate, novac).

Pokazatelji (*Indicators*)

Mjere koje su indikativne, odnosno kojima se pokazuje ishod neke radnje.

Pokazatelji učinka (*Performance indicators*)

Obuhvataju brojne operativne mjere koje se koriste u javnoj upravi kako bi nam pomogle da pratimo, shvatimo, predvidimo i unaprijedimo svoje funkcioniranje i rad.

Koristi se nekoliko termina za mjerenje učinka organizacije: ishodi, mjere, pokazatelji i parametri. Međutim, terminologija mjerenja manje je važna, a mi bismo trebali koristiti termine koji su nam prihvatljiviji i poznatiji. Ako slijedimo Paretoov princip, uviđamo da oko 20% onoga što uradimo ispunjava 80% naših ishoda. Stoga je važno da, u najmanju ruku, mjerimo učinak onih procesa koji su od suštinske važnosti za ostvarenje željenih rezultata.

Pokazatelji ključnog učinka (*Key performance indicators*)

Mjere koje su najbitnije i kojima se mjeri učinak ključnih procesa, koji su u suštini sadržani u CAF-kriterijima 4 i 5, a koji će najvjerojatnije utjecati na efektivnost i efikasnost naših ključnih učinaka.

Dobar primjer zadovoljstva korisnika može biti mjerenje rezultata u radu s korisnicima/građanima u mjerenju učinkovitosti procesa koje smo uveli kako bismo građanima/korisnicima pružili usluge i proizvode.

Prateće aktivnosti (*Follow up*)

Nakon procesa samoprocjene i uvođenja promjena u organizaciju poduzimaju se koraci u cilju mjerenja postignuća u odnosu na zadane ciljeve. Analiza može rezultirati pokretanjem novih inicijativa i prilagođavanjem strategije i planiranja u skladu s novonastalim okolnostima.

Procedura (*Procedure*)

Detaljan i dobro definiran opis načina kako se trebaju provoditi aktivnosti.

Proces (*Process*)

Skup međusobno povezanih aktivnosti kojima se ulazne vrijednosti (*inputs*) transformiraju u proizvode i ishode rada, pri čemu se proizvodi dodana vrijednost.

Proces kontinuiranog unapređenja rada

(*Continuous improvement process*)

Stalno unapređenje procesa u organizaciji u smislu kvaliteta, ekonomičnosti i trajanja ciklusa. Uključivanje svih aktera organizacije inače predstavlja preduvjet u ovom procesu.

R**Rasprava radi iznalaženja novih ideja**

(*Brainstorming*)

Koristi se kao radni alat tima kako bi se u kratkom roku došlo do ideja bez sputavanja. Najvažnije je pravilo izbjegavanje bilo kakve kritike tokom faze iznalaženja ideja.

Raznovrsnost (*Diversity*)

Raznovrsnost se odnosi na razlike. Može uključiti različite vrijednosti, stavove, kulturu, filozofiju ili vjerska uvjerenja, znanje, vještine, iskustvo i životne stilove grupe ili pojedinaca unutar grupe. Također može biti zasnovana na rodnoj pripadnosti, nacionalnom ili etničkom porijeklu, invaliditetu ili starosnoj dobi.

U javnoj upravi raznolika organizacija smatra se onom koja odražava društvo kojem služi.

Referentna vrijednost (*Benchmark*)

Izmjerena postignuća na visokom nivou (nekad se naziva „najbolji u klasi”: vidi upoređivanje s referentnim vrijednostima u nižem tekstu); referenca ili standard koji se koristi pri poređenju; ili nivo radnih rezultata koji se priznaje kao standard izvrsnosti za određeni proces.

Referentno mjerenje (*Benchmarking*)

Postoje brojne definicije referentnog mjerenja, ali ključne riječi koje se povezuju s ovim terminom su „upoređivanje s drugima”.

„*Benchmarking* jednostavno znači upoređivanje s drugim organizacijama, a zatim učenje lekcija iz tih poređenja” (izvor: Evropski kodeks ponašanja u odnosu na referentno mjerenje).

U praksi, referentno mjerenje obično obuhvata:

- redovno poređenje aspekta učinka (funkcije ili procesi) s onim organizacijama koje se smatraju uspješnim; nekad se kao referenca koriste najbolji u klasi, ali pošto niko ne može biti siguran ko je najbolji, bolje je koristiti termin „dobar”;
- identificiranje nedostataka u radu;
- traženje novih pristupa kako bi se unaprijedio rad;
- praćenje uz primjenu poboljšanja; i
- naredne aktivnosti uz praćenje napretka i analiziranje koristi.

U javnim upravama u Evropi referentno mjerenje se obično fokusira na aspekte učenja i danas se češće koristi termin **Bench learning**, jer učenje o usavršavanju kroz razmjenu znanja, informacija i ponekad resursa smatra se efektivnim načinom uvođenja promjena u organizaciju. Time se smanjuju rizici, povećava efikasnost i štedi vrijeme.

• Strateško referentno mjerenje (*Strategic benchmarking*)

Strateško referentno mjerenje koristi se kada organizacija teži ka unapređenju sveukupnog učinka, ispitujući dugoročne strategije i opće pristupe koji omogućavaju onima s istaknutim učinkom da uspiju. Uključuje poređenje aspekata visokog nivoa, kao što su temeljne kompetencije, razvoj novih usluga i proizvoda, promjena balansa aktivnosti ili unapređenje kompetencija za prihvatanje promjena u okruženju.

Relevantni akteri (*Stakeholders*)

Relevantni akteri su oni koji imaju interes u aktivnostima organizacije, bilo da se radi o finansijskom ili drugom interesu. Unutrašnji i vanjski akteri mogu se klasificirati u četiri najvažnije kategorije:

- političke vlasti;
- građani/korisnici;
- ljudi koji rade u organizaciji;
- partneri.

Primjeri aktera: donosioci političkih odluka, građani/korisnici, zaposlenici, društvo, inspeksijske agencije, mediji, partneri itd. Vladine agencije također su akteri.

Resursi (*Resources*)

Resursi uključuju znanje, rad, kapital, objekte i tehnologiju koju koristi organizacija u obavljanju svojih zadataka.

Revizija/Provjera (*Audit*)

Revizija je funkcija nezavisne ocjene u cilju ispitivanja i evaluacije aktivnosti organizacije i njenih rezultata. Najčešće vrste revizije su: finansijska revizija, operativna revizija, IKT-revizija, revizija usklađenosti i revizija upravljanja. Možemo razlikovati tri nivoa aktivnosti revizorske kontrole:

- internu kontrolu, koju provode rukovodioci;
- internu reviziju, koju provodi nezavisna jedinica organizacije. Pored aktivnosti vezanih za usklađenost/regulativu, interna revizija može također imati ulogu kontrole efektivnosti internog upravljanja u organizaciji;
- eksternu reviziju, koju provodi nezavisno tijelo izvan organizacije.

Rukovodioci (*Leaders*)

Termin „vođa” tradicionalno povezujemo s onima koji su odgovorni za organizaciju. Riječ se također može odnositi na one ljude koje, zahvaljujući svojim kompetencijama u određenom području, drugi prihvataju kao uzore.

S

Sistem upravljanja informacijama (*Management information system*)

Omogućava operativne informacije kako bi se organizacijom upravljalo na osnovu stalnog mjerenja postignutih ciljeva, rizika, kvaliteta, internih revizija, sistema interne kontrole i informacija iz samoprocjene.

Sistem uravnoteženih pokazatelja (*Balanced Scorecard*)

Sistem uravnoteženih pokazatelja (engl. skr. **BSC**) sastoji se od skupa kvantitativnih mjerenja kojima se ocjenjuje u kojoj mjeri organizacija uspijeva realizirati svoju misiju i strateške ciljeve. Ove mjere odnose se na četiri područja: inovaciju i učenje (upravljanje ljudima), interne procese, korisnike i finansijsko upravljanje. Pokazatelji svakog pristupa povezani su jedni s drugima kroz uzročno-posljedičnu vezu. Te su veze zasnovane na hipotezama koje se moraju stalno pratiti. BSC je također veoma koristan kao komunikacijski instrument uprave, kako bi se ljudi u organizaciji i akteri informirali u kojoj mjeri realiziran strateški plan. Sistem uravnoteženih pokazatelja sve više se koristi u javnom sektoru u Evropi. Treba napomenuti da se sistem uravnoteženih pokazatelja može koristiti u okviru CAF-procjene.

SMART-ciljevi (*SMART objectives*)

U ciljevima se navodi šta je organizacija odredila da postigne. Preporučuje se da ciljevi budu SMART:

- konkretni (engl. *specific*): precizno definirano šta treba postići;
- mjerljivi (engl. *measurable*); s kvantificiranim ciljevima;
- izvodljivi (engl. *achievable*);
- realni (engl. *realistic*): jesu li na raspolaganju potrebni resursi?;
- vremenski određeni (engl. *timed*): unutar vremenskog roka koji je izvodljiv.

Strategija (*Strategy*)

Dugoročni plan prioritetnih aktivnosti koje su osmišljene kako bi se postigao glavni ili cjelokupni cilj ili kako bi se ispunita misija.

Sukob interesa (Conflict of interest)

U javnom sektoru sukob interesa odnosi se na sukob između javne dužnosti i privatnog interesa javnog službenika, gdje privatni interesi javnog službenika mogu neprihvatljivo utjecati na njegovo/njeno izvršavanje službenih dužnosti. Čak i ako nema dokaza o neprihvatljivim aktivnostima, sukob interesa može stvoriti utisak neadekvatnosti, koja može podrivati povjerenje u sposobnost te osobe da djeluje na ispravan način.

SWOT-analiza (SWOT analysis)

Analiza snaga, slabosti, prilika (potencijalnih prednosti) i prijetnji (potencijalnih poteškoća) (engl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) s kojima se suočava i koje postoje u organizaciji.

**TQM / Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom, (TQM (Total Quality Management))**

Filozofija upravljanja koja se fokusira na korisnike i teži kontinuiranom unapređenju radnih procesa, koristeći analitičke alate i timski rad koji uključuje sve zaposlenike. Postoji nekoliko TQM-modela. Najčešće se koriste EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (SAD), ISO 9004.

Transparentnost (Transparency)

Transparentnost uključuje otvorenost, komunikaciju i objektivnu odgovornost. To je metaforički prošireno značenje koje se koristi u fizičkom smislu: „transparentan“ objekt je onaj koji se providi. Transparentne procedure uključuju otvorene sastanke, iznošenje finansijskih podataka, slobodu propisa o informiranju, budžetske analize, revizije/provjere itd.

Troškovna efikasnost (Cost effectiveness)

Veza između efekata koji se trebaju postići uz ostvarenje ciljeva organizacije i pratećih efekata, koji vjerovatno uključuju potpune društvene troškove. Također vidi „efektivnost“.

**Učenje (Learning)**

Stjecanje i shvaćanje znanja i informacija koje mogu dovesti do unapređenja rada ili promjena.

Primjeri aktivnosti učenja u organizaciji uključuju *benchmarking/bench learning*, unutrašnje ili vanjsko vođene procjene i/ili revizije i studije najboljih praksi. Primjeri pojedinačnog učenja uključuju obuke i razvoj vještina.

• Okruženje u kojem se uči (Learning environment)

Okruženje unutar radne zajednice gdje se odvija učenje u obliku stjecanja vještina, razmjene znanja, iskustava i dijaloga o najboljim praksama.

• Organizacija koja uči (Learning organisation)

Organizacija u kojoj ljudi kontinuirano povećavaju svoje kompetencije za postizanje željenih rezultata, gdje se jačaju novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja, gdje je oslobođena kolektivna želja i gdje ljudi neprestano uče u kontekstu cijele organizacije.

Učinak (Performance)

Mjerenje postignutog uspjeha osobe, tima, organizacije ili procesa.

Ulazna jedinica (Input)

Bilo koja vrsta informacije, znanja, materijala i drugih resursa koji se koriste u stvaranju proizvoda i usluga.

Upravljanje (Governance)

Glavni elementi dobrog javnog upravljanja utvrđuju se utvrđenim okvirom ovlasti i kontrole. Njime se postavljaju: obaveza izvještavanja o postignutim ciljevima, transparentnost prema akterima u odnosu na aktivnosti u procesu donošenja odluka, efikasnost i efektivnost, reagiranje na potrebe društva, predviđanje problema i trendova i poštovanje zakona i propisa.

Upravljanje ljudskim resursima (Human resources management)

To je upravljanje, razvoj i korištenje znanja, vještina i punog potencijala zaposlenika organizacije u cilju podrške politici i planiranju posla, kao i efektivnom toku njenih procesa.

Upravljanje obavljanjem posla (Performance management)

Upravljanje obavljanjem posla je model interaktivne kontrole na temelju dogovora. Bitni operativni elementi ove vrste upravljanja leže u mogućnosti strana koje postižu dogovor da nađu odgovarajuću ravnotežu između dostupnih resursa i rezultata koji će se postići pomoću tih resursa. Osnovna ideja upravljanja obavljanjem posla jeste uspostavljanje ravnoteže između resursa i ciljeva, u jednu ruku, i efikasnosti i kvaliteta u drugu ruku, kao i osiguravanje da se željeni efekti postižu na ekonomičan način.

Upravljanje promjenama (Change management)

Upravljanje promjenama uključuje kako uvođenje potrebnih promjena u organizaciji, kojima obično prethodi modernizacija i reforma, tako i savladavanje dinamike promjena kroz organiziranje, implementiranje i podršku promjenama.

Upravljanje znanjem (Knowledge management)

Upravljanje znanjem je eksplicitno i sistematično upravljanje vitalnim znanjem i povezanim procesima stvaranja, organiziranja, širenja i korištenja.

Važno je napomenuti da znanje obuhvata kako implicitno znanje (sadržano u umovima ljudi), tako i eksplicitno znanje (kodificirano i izraženo u obliku informacija u bazama podataka, dokumentima itd). Dobar program znanja bavi se procesima razvoja i prijenosa znanja u odnosu na obje osnovne forme. Najvažnije znanje u većini organizacija često je povezano sa znanjem o korisnicima, procesima, proizvodima i uslugama prilagođenim potrebama korisnika, znanjem o ljudima, organizacijskoj memoriji, korištenju lekcija iz prošlosti ili iz drugih izvora organizacije, znanjem o odnosima, imovini, mjerenju i upravljanju intelektualnom imovinom. U upravljanju znanjem koristi se mnogo različitih praksi i procesa. Neke od najčešćih su: stvaranje i otkrivanje, dijeljenje i učenje (zajedničke prakse), organiziranje i upravljanje.

Utjecaj (Impact)

Efekti i posljedice mogućih i postojećih aktivnosti, intervencija i politika u javnom, privatnom i trećem sektoru.

Uzor (Role model)

Osobe ili organizacije koje služe kao model kroz određenu društvenu ulogu koju vrše ili način ponašanja i tako služe kao uzor koji drugi imitiraju ili od koga drugi uče.

**Vizija (Vision)**

Ostvarivi san ili težnja organizacije u odnosu na to šta želi raditi i gdje želi biti. Kontekst takvog sna i težnje određuje se misijom organizacije.

Vlasnik procesa (Process owner)

Osoba odgovorna za osmišljavanje, unapređenje i provođenje procesa, njihovu koordinaciju i integraciju unutar organizacije. Odgovornosti te osobe uključuju sljedeće:

- shvatanje procesa: kako se on provodi u praksi;
- usmjeravanje procesa: kako se on uklapa u širu viziju; ko su unutrašnji i vanjski akteri i jesu li ispunjena njihova očekivanja; kako je proces povezan s drugim procesima;
- informiranje unutrašnjih i eksternih aktera o procesu;
- praćenje i mjerenje procesa: u kojoj je mjeri proces efikasan i efektivan;
- utvrđivanje referentnih vrijednosti procesa: kako rade druge organizacije i šta možemo naučiti od njih;
- Predviđanje procesa: šta je dugoročna vizija procesa i šta trebamo uraditi kako bismo je ostvarili;
- Izvještavanje o procesu: šta se konkretno može poboljšati; gdje su slabe strane i kako se one mogu rješavati.

Primjenom ovih koraka vlasnik procesa ima priliku da kontinuirano unapređuje proces.

Vremenski period (Term)

Period vremena tokom kojeg se trebaju postići rezultati, a može biti:

Kratkoročni: obično manje od jedne godine;

Srednjoročni: obično se odnosi na period od jedne do pet narednih godina;

Dugoročni: obično se odnosi na period duži od pet godina.

Vrijednost (Value)

Vrijednost se odnosi na monetarne, kulturne, moralne vrijednosti i vrijednosti socijalne pomoći. Moralne vrijednosti smatraju se manje-više univerzalnim, dok se kulturne vrijednosti mogu razlikovati među organizacijama kao i među državama. Kulturne vrijednosti unutar neke organizacije trebaju se prenositi i prakticirati i moraju biti u skladu s misijom organizacije. One se mogu znatno razlikovati između neprofitnih organizacija i privatnih preduzeća.

**Zajedničko dizajniranje/ zajedničko odlučivanje/ zajednička produkcija/ zajednička evaluacija (Co-design/Co-decision/Co-production/Co-evaluation)**

Uloga građana/korisnika generalno se može posmatrati iz četiri ugla: oni su učesnici u osmišljavanju, odlučivanju, stvaranju i evaluaciji. Kao učesnici u **osmišljavanju**, imaju utjecaj na to kako javne organizacije žele pružiti uslugu kao odgovor na određenu potrebu. Kao učesnici u **odlučivanju**, građani se više uključuju u donošenje odluka i vlasništvo nad odlukama koje utječu na njih. Kao učesnici u **stvaranju**, građani se uključuju u stvaranje i/ili pružanje ciklusa usluga i njihov kvalitet. I zadnje, ali ne manje važno, kao učesnici u **evaluaciji**, građani izražavaju svoje mišljenje o kvalitetu javnih politika i usluga koje primaju.

Znanje (Knowledge)

Znanje se može definirati kao „informacije koje se mijenjaju iskustvom, kontekstom, tumačenjem i razmišljanjem“. Znanje je rezultat transformacije koja se dešava u odnosu na pojedinačne informacije. Znanje se razlikuje od podataka ili informacija, jer ono zahtijeva ljudsku kognitivnu sposobnost usvajanja informacija.

Primjer: praksa, praktično znanje, ekspertiza, tehničko znanje.



Aneks:

Struktura CAF 2006 u poređenju sa strukturom CAF 2013

AKTIVATORI	
CAF 2006	CAF 2013
Kriterij 1: Liderstvo Razmotriti dokaze o tome šta liderstvo organizacije radi kako bi...	Kriterij 1: Liderstvo Razmotriti šta liderstvo organizacije radi kako bi...
Podkriterij 1.1 Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njezine misije, vizije i vrijednosti	Podkriterij 1.1 Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njezine misije, vizije i vrijednosti
Podkriterij 1.2 Razvoj i implementacija sustava upravljanja organizacijom, učinkom i promjenama	Podkriterij 1.2 Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada
Podkriterij 1.3 Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor	Podkriterij 1.3 Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor
Podkriterij 1.4 Upravlјati odnosima sa političarima i drugim akterima kako bi osigurali zajedničku odgovornost	Podkriterij 1.4 Upravlјati učinkovitim odnosima s političkim vlastima a i drugim akterima
Kriterij 2: Strategija i planiranje Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi kako bi...	Kriterij 2: Strategija i planiranje Razmotriti šta organizacija radi kako bi...
Podkriterij 2.1 Prikupiti informacije povezane sa sadašnjim i budućim potrebama aktera	Podkriterij 2.1 Prikupiti informacije o sadašnjim i budućim potrebama aktera kao i relevantne informacije o upravljanju
Podkriterij 2.2 Razviti, revidirati i ažurirati strategije i planove, u skladu sa potrebama aktera i dostupnim resursima	Podkriterij 2.2 Razviti strategiju i planiranje uzimajući u obzir prikupljene informacije
Podkriterij 2.3 Implementacija strategija i planiranja u čitavoj organizaciji	Podkriterij 2.3 Informiranje o strategiji i planiranja unutar cijele organizacije, njena implementacija i redovno preispitivanje
Podkriterij 2.4 Planiranje, implementacija i pregled modernizacije i inovacija	Podkriterij 2.4 Planiranje, implementacija i pregled inovacija i promjena
Kriterij 3: Ljudi Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi kako bi...	Kriterij 3: Ljudi Razmotriti šta organizacija radi kako bi...
Podkriterij 3.1 Transparentno planiranje, upravljanje i unapređenje ljudskih resursa u odnosu na strategiju i planiranje	Podkriterij 3.1 Transparentno planiranje, upravljanje i unapređenje ljudskih resursa u odnosu na strategiju i planiranje
Podkriterij 3.2 Identificirati, razviti i koristiti kompetencije ljudi, usklađujući pojedinačne ciljeve i ciljeve organizacije	Podkriterij 3.2 Identificirati, razviti i koristiti kompetencije ljudi, usklađujući pojedinačne ciljeve i ciljeve organizacije
Podkriterij 3.3 Uključiti zaposlenike kroz razvoj otvorenog dijaloga i osnaživanje	Podkriterij 3.3 Uključiti zaposlenike kroz razvoj otvorenog dijaloga i osnaživanje, uz podršku dobrobiti zaposlenika
Kriterij 4: Partnerstva i resursi Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi kako bi...	Kriterij 4: Partnerstva i resursi Razmotriti šta organizacija radi kako bi...
Podkriterij 4.1 Graditi i implementirati ključne partnerske odnose	Podkriterij 4.1 Graditi partnerstva i upravlјati partnerstvima s relevantnim organizacijama
Podkriterij 4.2 Razvoj i implementacija partnerstava s građanima/korisnicima	Podkriterij 4.2 Razvoj i implementacija partnerstava s građanima/korisnicima
Podkriterij 4.3 Upravlјanja finansijama	Podkriterij 4.3 Upravlјanja finansijama
Podkriterij 4.4 Upravlјanja informacijama i znanjem	Podkriterij 4.4 Upravlјanja informacijama i znanjem

Podkriterij 4.5 Upravljanje tehnologijom	Podkriterij 4.5 Upravljanje tehnologijom
Podkriterij 4.6 Upravljanje objektima i opremom	Podkriterij 4.6 Upravljanje objektima i opremom
Kriterij 5: Procesi Razmotriti dokaze o tome šta organizacija radi kako bi...	Kriterij 5: Procesi Razmotriti šta organizacija radi kako bi...
Podkriterij 5.1 Identificirati, osmisliti, unaprijediti procese na kontinuiranoj osnovi	Podkriterij 5.1 Identificirati, osmisliti, uvesti novine u procese i upravljati njima na kontinuiranoj osnovi, uz uključivanje relevantnih aktera
Podkriterij 5.2 Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima	Podkriterij 5.2 Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima
Podkriterij 5.3 Inovativni razvoj procesa orijentiranih ka građanima/korisnicima	Podkriterij 5.3 Koordinacija procesa u organizaciji i s drugim relevantnim organizacijama

REZULTATI	
CAF 2006	CAF 2013
Kriterij 6: Rezultati orijentirani ka građanima/klijentima Razmotrite koje rezultate je organizacija postigla (u svojim nastojanjima) da odgovori na potrebe i očekivanja građana i klijenata, u smislu...	Kriterij 6: Rezultati orijentirani ka građanima/klijentima Razmotrite postignuća organizacije s ciljem zadovoljenja potreba i očekivanja građana i klijenata, kao rezultat...
Podkriterij 6.1 Rezultati mjerenja zadovoljstva građana/klijenata	Podkriterij 6.1 Mjerenja percepcije
Podkriterij 6.2 Pokazatelji rezultata orijentiranih ka građanima/klijentima	Podkriterij 6.2 Mjerenja učinka
Kriterij 7: Rezultati u vezi s ljudima Razmotriti šta je organizacija uradila kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja svojih ljudi kroz rezultate	Kriterij 7: Rezultati u vezi s ljudima Razmotriti šta je organizacija uradila kako bi zadovoljila potrebe i očekivanja svojih ljudi kroz rezultate
Podkriterij 7.1 Rezultati mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih	Podkriterij 7.1 Mjerenja percepcije
Podkriterij 7.2 Pokazatelji rezultata vezanih za ljude	Podkriterij 7.2 Mjerenja učinka
Kriterij 8: Društveni rezultati Razmotriti šta organizacija postiže u odnosu na svoje društvene odgovornosti kroz...	Kriterij 8: Rezultati u vezi s društvenom odgovornošću Razmotriti šta organizacija postiže u odnosu na svoje društvene odgovornosti kroz rezultate...
Podkriterij 8.1 Rezultati mjerenja društvenih parametara i njihove percepcije od strane aktera	Podkriterij 8.1 Mjerenja percepcije
Podkriterij 8.2 Pokazatelji učinka u društvu utvrđenih od strane organizacije	Podkriterij 8.2 Mjerenja učinka
Kriterij 9: Ključni rezultati učinka Razmotriti dokaze o definiranim ciljevima koje je organizacija postigla u odnosu na...	Kriterij 9: Ključni rezultati učinka Razmotriti rezultate koje je organizacija postigla , u odnosu na...
Podkriterij 9.1 Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda	Podkriterij 9.1 Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda
Podkriterij 9.2 Unutrašnji rezultati	Podkriterij 9.2 Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti



Zajednički okvir procjene (CAF) rezultat je saradnje ministarstava Evropske unije nadležnih za javnu upravu.

CAF se nudi kao zajednički alat koji će organizacijama javnog sektora pomoći u primjeni tehnika za upravljanje kvalitetom u javnoj upravi. Ovaj alat pruža opći, jednostavan okvir, koji je lako primijeniti, a koji je podesan za samoprocjenu organizacija javnog sektora na njihovu putu razvoja ka izvrsnosti!

Evropski resursni centar za CAF

Patrick Staes, direktor Evropskog resursnog centra za CAF

Evropski institut za javnu upravu
P.O. 1229
6201 BE Maastricht
Nizozemska
Tel.: + 31 43 32 96 317
Fax: + 31 43 32 96 296
E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF