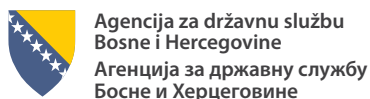




Заједнички оквир процјене

# ЕВРОПСКИ МОДЕЛ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ЈАВНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА КРОЗ САМОПРОЦЈЕНУ



# caf<sup>©</sup>

”

Превод, дизајн и штампање ове публикације омогућио је Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH у име Савезног министарства за економску сарадњу и развој Савезне владе Њемачке, у сарадњи с Владом Велике Британије. Овдје изражени ставови не одражавају нужно званичну политику владе Њемачке и Велике Британије...

”

# Заједнички оквир процјене (CAF)

Европски модел за унапређење  
јавних организација кроз самопроцјену

CAF 2020

# САДРЖАЈ

- САF2020 -

Предговор.....	7
I. Општи увод .....	8
II. Шта оцјењивати: оквир процјене .....	14
Критериј 1: Liderство .....	17
Критериј 2: Стратегија и планирање .....	22
Критериј 3: Људи .....	27
Критериј 4: Партнерства и ресурси .....	31
Критериј 5: Процеси .....	38
Критериј 6: Резултати усмјерени ка грађанима/корисницима .....	43
Критериј 7: Резултати у вези са људима .....	46
Критериј 8: Резултати у вези са друштвеном одговорношћу .....	49
Критериј 9: Кључни резултати учинка .....	52
III. Како извршити евалуацију: систем бодовања .....	55
IV. Смјернице за унапређење рада организације користећи CAF ..	62
V. Екстерна процјена CAF .....	73
VI. Глосаријум појмова CAF-а .....	74
АНЕКС: Структура CAF-а 2013 на супрот CAF-у 2020 .....	90
Захвале .....	92



# Предговор

Европска мрежа за јавну управу (*EUPAN*) је неформална мрежа генералних директора одговорних за јавну управу у државама чланицама Европске уније, Европској комисији (ЕК) и земљама посматрачима. Мрежа сарађује на постизању квалитетних јавних услуга и јавних управа у Европи.

Релевантност *EUPAN*-а је у његовој напредној улози и размјени знања потребног за рјешавање изазова јавне управе на националном и европском нивоу. Заједнички оквир процјене (*CAF*) је највидљивији производ мреже с јасним утицајем на то како оцјењујемо и унапређујемо квалитет јавних управа у Европи. Употреба овог модела проширила се и изван Европе, па је његов утицај још шири. У 2019. години постоји око 4100 регистрованих корисника *CAF*-а у европским и ваневропским земљама.

Нови *CAF2020* је пета верзија модела. Језгро модела се заснива на доказаном *CAF* моделу који је покренут 2000. године. *CAF* је први европски алат за управљање квалитетом, који је специјално осмишљен за јавни сектор и кога је развио јавни сектор. То је општи, једноставан, приступачан модел, једноставан за употребу и намијењен свим организацијама јавног сектора. Бави се свим аспектима организационе изврсноности и тежи ка континуираном унапређењу. *CAF* модел је сада ревидиран и унапријеђен како би боље одговорио на дешавања и развоје у јавном управљању и друштву. Ажурирани садржај у овој верзији *CAF2020* углавном се тиче дигитализације, агилности, одрживости и разноврсности.

Ова нова верзија је резултат интензивне сарадње националних кореспондената за *CAF* у државама чланицама Европске уније. Главна група преузела је главни задатак ревидирања *CAF*-а. Користимо ову прилику да се посебно захвалимо Аустрији, Белгији, Финској, Италији, Пољској и Португалији, којима је подршку дао Европски ресурсни центар за *CAF* при Европском институту за јавну управу (*EIPA*). Процес је исто тако снажно промовисан током предсједавања Естоније, Бугарске и Румуније Европском унијом.

У коначници се квалитет јавне управе и њених услуга оцјењује по њиховом утицају на квалитет живота људи. Сврха *CAF* модела јесте да усмјерава јавне организације ка постизању најбољих могућих исхода.

Око *CAF* модела окупљена је активна заједница. Док је мрежа националних кореспондената за *CAF* задужена за одржавање модела јаким и ажурираним, широка мрежа корисника је та која ствара конкретне ефекте коришћењем модела у својим организацијама. Њихова стручност и знање размјењују се на окупљању корисника *CAF*-а у Европи и у другим приликама када се сусрећу „Пријатељи *CAF*-а“. Хиљаде организација већ је усвојило овај модел и доказало да је дјелотворан; стотине људи окупља се на европским манифестацијама. Овом ревидираном верзијом *CAF2020* топло позивамо свакога да се придружи овој *CAF* заједници!

Секретаријат *EUPAN* 50<sup>1</sup>  
(Хрватска, Финска, Њемачка, Румунија, Европска комисија)

Новембар 2019.

---

1 Секретаријат *EUPAN* 5 ради на принципу ротације и увијек га чине тренутна предсједавајућа заједно са претходном, те двије наредне предсједавајуће земље и Европска комисија.

# I. Општи увод

## Садржај CAF модела

### ДЕФИНИЦИЈА

Заједнички оквир процјене (CAF) је модел за самопроцјену у оквиру управљања укупним квалитетом који је развио јавни сектор за јавни сектор. CAF је бесплатан и доступан у јавном домену као помоћ организацијама јавног сектора за унапређење њиховог рада. Осмишљен је за употребу у свим подручјима јавног сектора, а примјењив је на државном/федералном, регионалном и локалном нивоу. Иако је развијен у европском контексту, може да се користи у било којој јавној организацији широм свијета.

CAF се заснива на претпоставци да се изврсни резултати у подручјима организационог учинка, грађана/корисника, људи и друштва постижу кроз стратегију засновану на лидерству и планирању, као и помоћу људи у организацији, партнерстава, ресурса и процеса. Организација се посматра из различитих углова истовремено: холистички приступ анализи учинка.

Структура од девет поља утврђује основне аспекте које је потребно размотрити при



CAF припада породици модела управљања укупним квалитетом (TQM), а изворна инспирација за њега био је Модел изврности Европске фондације за управљање квалитетом (енгл. *Excellence Model of the European Foundation for Quality Management – EFQM®*). То је модел за управљање учинком који служи као „компас“ за помоћ руководиоцима да пронађу путеве до изврности. Служећи се графичким приказима, он објашњава узрочно-посљедичну везу између организационих фактора и резултата рада.

свакој организационој анализи. Критеријуми 1–5 (активатори) баве се управљачким праксама организације. Њима се утврђује шта организација ради и на који начин приступа својим задацима како би постигла жељене резултате. У критеријумима 6–9, резултати постигнути у пољима грађани/корисници, људи у организацији, друштвена одговорност и кључни учинак мјере се перцепцијом и мјерењем учинка.



Сваки критеријум се дијели на низ поткритеријума. На основу 28 поткритеријума утврђују се основна питања која је потребно размотрити приликом процјене организације. Поткритеријуми су објашњени кроз примјере који детаљније описују садржај поткритеријума и предлажу евентуална подручја којима ће се посветити пажња, како би се истражило на који начин управа испуњава захтјеве наведене у датом поткритеријуму.

Ови примјери приказују добре праксе из цијеле Европе. Нису сви они релевантни за сваку организацију, али многи могу да се разматрају током самопроцјене. Уграђивање закључака из процјене критеријума активатора и резултата у праксе управљања представља континуиран циклус иновација и учења који прати организације на путу ка изврсности.

Секторске верзије модела су дефинисане без мијењања структуре модела, уз само једноставне адаптације примјера и текста, како би спровођење *CAF*-а било лакше и ефективније за сваку организацију. Европска верзија „*CAF* образовање“ постоји од 2013. године, док су модели за многе друге секторе развијени на нивоу држава (на примјер, за правосудне организације, универзитете, општине).

## СВРХА И КОРИСТИ

Циљ *CAF*-а је да буде катализатор за процес потпуног побољшања унутар организације.

Циљ су боље услуге за грађане, јер се спровођењем *CAF*-а помаже у повећању квалитета услуга за кориснике, а тиме и задовољства грађана.

Он помаже јавним управама да:

1. уведу културу изврсности;
2. прогресивно спроводе логику PDCA (планирати, урадити, провјерити, дјеловати);
3. спроведу процес самопроцјене како би се извршила свеобухватна провјера организације;
4. успоставе дијагнозу која показује јаке стране и подручја за унапређења рада и помаже у дефинисању активности унапређења рада.

Поред тога, многи корисници препознају сљедеће користи *CAF*-а:

**Посебно осмишљен за јавни сектор:** Ријеч је о европском моделу управљања квалитетом који су развиле јавне управе за јавне управе.

**Заједнички језик:** Омогућава особљу и руководиоцима да о организационим питањима разговарају на конструктиван начин. Промовише дијалог и ‘benchlearning’ (учење једних од других) међу јавним управама.

**Укљученост људи:** Процес самопроцјене је основ за систематично укључивање људи у унапређење организације.

**Унапређење засновано на доказима:** Стимулише организације јавног сектора да прикупе и ефективно користе информације и податке.

**Без спољних трошкова:** *CAF* је доступан бесплатно, а промовише га Европски ресурсни центар за *CAF* и мрежа националних кореспондената за *CAF*.

**Доступност спољних повратних информација:** У оквиру *CAF* мреже 2009. године дефинисан је општи поступак за давање приједлога од стране актера за екстерну процјену ради даљег развоја организације и ради препознавања организације као ефективног корисника *CAF*-а.

Осим тога, европски модел *CAF2020* укључује научене лекције и резултате ниже наведеног:

- Кутија с алатом – Квалитет јавне управе, Европска комисија, 2018.
- Прихватање иновација у владиним глобалним трендовима, *OECD*, 2018.
- Изјава *OECD*-а о иновацијама у јавном сектору, 2019.
- Принципи јавне управе, *SIGMA OECD*, 2019.
- EPSA* – Европска награда за јавни сектор, *EIPA*
- Опсерваторијум за иновације у јавном сектору (*OPSI*), *OECD*

## ПРИНЦИПИ ИЗВРСНОСТИ

Као алат за управљање укупним квалитетом, CAF се ослања на основне концепте изврсности, које је иницијално дефинисала Европска фондација за управљање квалитетом. CAF их преводи у јавни сектор и тежи да унаприједи рад јавних организација на том основу. Спровођење ових концепата прави разлику између традиционалних бирократских јавних организација и оних које су оријентисане на културу квалитетног рада.

Основ CAF модела је самопроцјена организације, која стога представља полазну тачку за

свеобухватни процес унапређења. Иако се CAF првенствено фокусира на евалуацију учинка/резултата рада и управљање њима како би побољшање било могуће, крајњи циљ је допринос добром управљању. Добро управљање започиње заједничким принципима/вриједностима, које треба да се узму у обзир током процјене. Дефиниције и терминологија вриједности разликују се у различитим управама, чак и ако постоје теме које се понављају, али је заједнички европски контекст важна референца за кориснике CAF-а узимајући у обзир заједничке вриједности и принципе у јавном сектору.



### **Принцип 1: Оријентација на резултате**

Организација се фокусира на резултате. Постигу се резултати који задовољавају све укључене стране (власти, грађане/кориснике, партнере и људе који раде у организацији), поштујући постављене очекиване циљеве.

### **Принцип 2: Фокус на грађанима/корисницима**

Организација се фокусира на потребе садашњих и потенцијалних грађана/корисника. Укључује их у развој производа и услуга и унапређење свог рада.

### **Принцип 3: Liderство и константност сврхе**

Овај принцип удружује визионарско и инспиративно руковођење с трајном сврхом у промјењивом окружењу. Лидери утврђују јасну мисију, као и визију и вриједности. Они такође стварају и одржавају интерно окружење у којем се људи могу потпуно укључити у остваривање циљева организације.

### **Принцип 4: Управљање процесима и чињеницама**

Овај принцип усмјерава организацију из перспективе да се жељени резултат ефикасније постиже када се повезаним ресурсима и активностима управља као процесом и када се ефективне одлуке заснивају на анализи података и информација.

### **Принцип 5: Укључивање људи и развој људских капацитета**

Људи су срж организације на свим нивоима и њихово потпуно укључивање омогућава да се њихове компетенције користе за добробит организације. Допринос запосленика треба да се доведе до максимума кроз развој људских капацитета и њихово укључивање, као и стварање радног окружења заједничких вриједности и културе повјерења, отворености, оснаживања и признања.

### **Принцип 6: Континуирано учење, иновације и усавршавање**

Изврсност се супротставља статусу *quo* и доводи до промјена путем континуираног учења како би се увеле новине и створиле прилике за побољшање. Према томе, континуирано усавршавање треба да буде стални циљ организације.

### **Принцип 7: Развој партнерства**

Организацијама јавног сектора потребни су други како би постигле своје циљеве и стога треба да развијају и одржавају партнерства кроз која се остварују додатне вриједности. Организација и њени добављачи међусобно су зависни, а кроз однос међусобне користи повећава се способност обје стране да стварају нове вриједности.

### **Принцип 8: Друштвена одговорност**

Организације јавног сектора морају да преузму своју друштвену одговорност, да поштују еколошку одрживост и покушају да испуне главна очекивања и захтјеве локалне и глобалне заједнице.

Ови принципи изврсности интегрисани су у структуру CAF-а, а с временом ће континуирано унапређење девет критеријума организацију довести на виши ниво зрелости. За сваки принцип утврђена су четири нивоа зрелости, тако да организација може имати представу свог пута ка изврсности.

## ШТА ЈЕ НОВО У САФ2020

Због своје доказане дјелотворности, оквир за самопроцјену није мијењан у односу на осам принципа изврности на којима се заснива. САФ се и даље састоји од девет критеријума и 28 поткритеријума, али су неки од поткритеријума преформулисани ради бољег разумијевања.

Корисницима претходних верзија САФ-а неће бити сувише тешко да се снађу у новој верзији, јер је ријеч о понешто ажурираном документу. У САФ2020 већи фокус се ставља на **дигитализацију** и обраћа пажња на **агилност, одрживост и разноврсност** у односу на повезаност операционог са стратешким нивоом као подршка **спровођењу реформе**.

Главне промјене уведене су на нивоу примјера, који су сви преиспитани уз скраћивање описа и смањење њиховог броја. Глосар је ажуриран у складу с тим. У Анексу се налази табела која пореди верзију САФ 2013 са верзијом САФ2020.

Организације могу слободно да прилагоде спровођење овог модела својим специфичним потребама и околностима. Међутим, строго се препоручује структура модела од девет критеријума и 28 поткритеријума, као и употреба једног од датих панела процјене, како би се процес спровео у складу са наведеним смјерницама.

## Како се спроводи САФ модел

### САМОПРОЦЈЕНА И ПРОЦЕС УНАПРЕЂЕЊА РАДА

Спровођење САФ-а слиједи план у три фазе.

#### Фаза 1: Почетак САФ путовања

Одлука о спровођењу САФ-а је полазна тачка за процес свеобухватног унапређења рада и увођења промјена у организацији. О томе се мора размишљати од почетка и потребне су јасне одговорности, посвећеност и одлука руководства да се усвоји САФ, као и укљученост запосленика.

#### Фаза 2: САФ самопроцјена

Овдје запосленици и руководство спроводе заједничку самопроцјену организације на основу задатих критеријума како би се идентификовале

јакe стране и подручја за унапређење рада. Главни резултат ове фазе, поред евалуације, јесте каталог с идејама за унапређење рада ради даљег развоја организације. Очекивани излазни резултат/продукт је извјештај о самопроцјени.

#### Фаза 3: САФ план унапређења рада

На основу идеја за унапређење рада развијених у фази 2 израђује се САФ план унапређења рада у коме се прецизније описује спровођење идеја за унапређење рада. Овдје се приоритет даје индивидуалним активностима, уз навођење распореда активности и одговорности, те се додјељују потребни ресурси.

Након тога САФ план унапређења рада мора да се спроведе у року од двије године. Затим се може започети с новим процесом САФ самопроцјене. Овом петљом обезбјеђује се процес континуираног унапређења рада у организацији.

Цијели процес је праћен смјерницама које покривају план спровођења у десет корака.

## ПОСТУПАК ЕКСТЕРНЕ ПРОЦЈЕНЕ

Како би се омогућило организацијама јавног сектора које користе САФ да виде резултате својих напора, модел нуди **Поступак екстерне процјене**, којим се омогућавају повратне информације у циљу даљег подржавања корисника САФ-а на његовом путу ка квалитету.

Шест до 12 мјесеци након одобрења извјештаја о самопроцјени, организација има могућност да примени поступак екстерне процјене како би добила европску ознаку „ефективног корисника САФ-а“. У случају позитивне евалуације спољних САФ експерата, ознаком се потврђује да је САФ спроведен на ефективан начин и да је организација започела с уградњом принципа изврности у своју организациону културу.

Додјељивање ознаке **ефективног корисника САФ-а** одговорност је држава чланица које спроводе овај поступак. Организације које желе да се пријаве за САФ ознаку треба да се унапријед информишу о постојећим условима у својој држави.



## Како добити подршку користећи CAF2020

У 2001. години створена је мрежа националних кореспондената за CAF, као и Европски ресурсни центар за CAF, у складу с одлуком генералних директора задужених за јавну службу. CAF мрежа је на европском нивоу одговорна за развој и праћење CAF-а. Они периодично разматрају нове алате и стратегије за промовисање спровођења CAF-а. Сваке двије године организују окупљање корисника CAF-а у Европи, када домаћи стручњаци и корисници разговарају о добрим праксама и размјењују идеје.

У државама чланицама национални кореспонденти за CAF осмишљавају одговарајуће иницијативе како би стимулисали и подржали употребу овог модела у својим државама. Активности варирају од формирања ресурсних државних центара до израде намјенских веб-страница или конференција о квалитету. Заједнички CAF пројекти су чести, обично у контексту коришћења средстава ЕУ, а у њима учествују двије или више европских држава или држава кандидата (нарочито кроз *twinning* и *TAIEX* активности) као и земље са других континената.

Европски ресурсни центар за CAF налази се при Европском институту за јавну управу (EIPA) у Мастрихту (ХОЛ) и одговоран је за пружање подршке спровођењу CAF-а у Европи. Главни задаци су израда стручних садржаја, координација састанака CAF мреже, реализација обука, спровођење анкета о спровођењу CAF-а, вођење CAF-ове веб-странице [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) која садржи све релевантне информације о корисницима CAF-а и националним кореспондентима за CAF, те свим повезаним публикацијама (извјештаји о анкетама и билтени).

На захтјев држава чланица ресурсни центар такође подржава организацију „CAF манифестација“ које се одржавају сваке двије године на нивоу Европе, те реализује заједнички европски програм обука за актере за екстерну процјену за CAF.

У поглављима у наставку наћи ћете информације о сљедећем:

- оквир процјене CAF2020 (поглавље II)
- систем бодовања (поглавље III)
- процес самопроцјене (поглавље IV)
- поступак екстерне процјене (поглавље V)
- глосаријум појмова CAF-а.

## II. Шта оцјењивати: оквир процјене

Структура од девет поља утврђује основне аспекте које је потребно размотрити при свакој анализи.

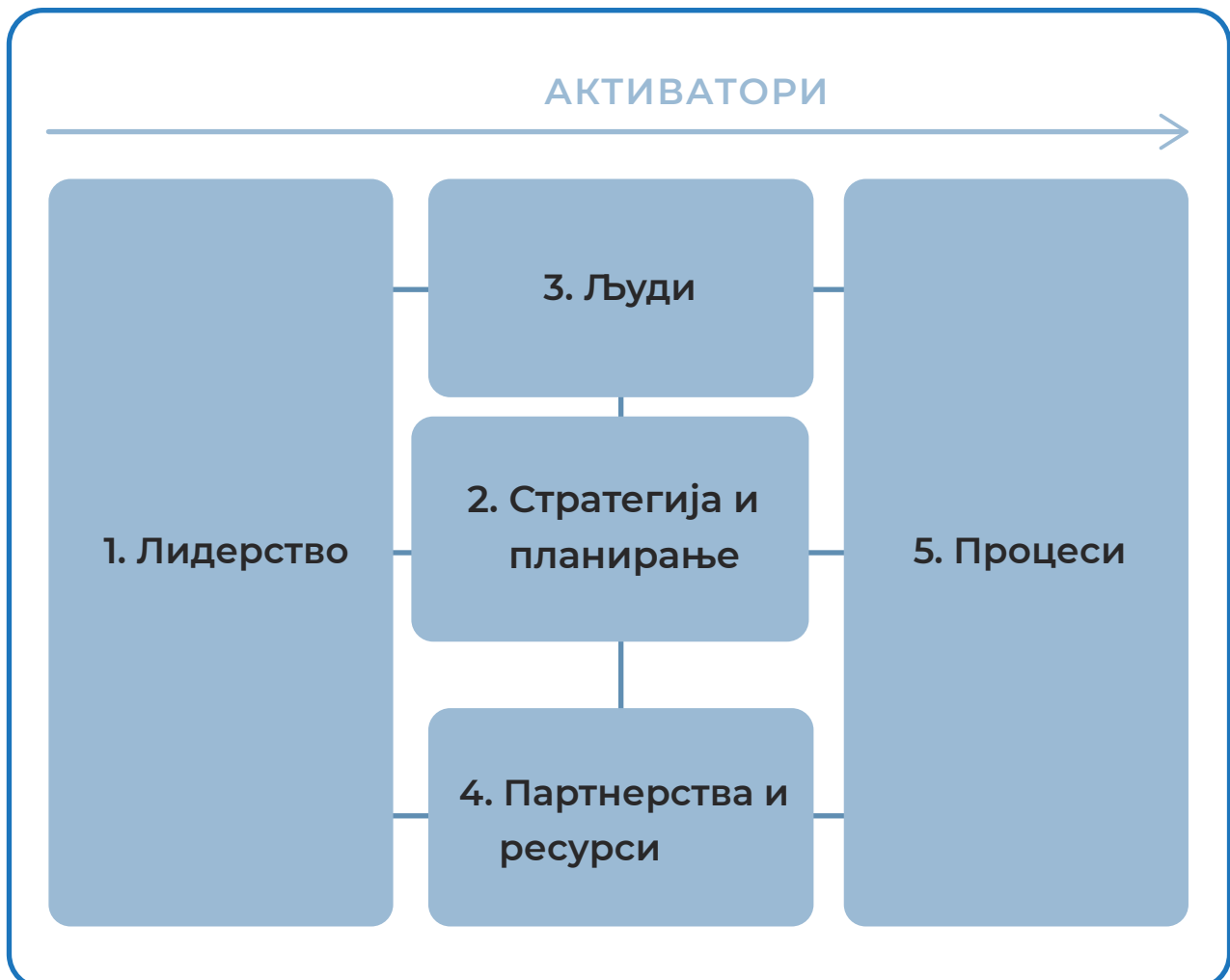
Пет активатора подстичу организацију да ради на најбољи могући начин.

- Изнад свега је лидерство (1), које одређује стратешки смјер организације и ствара организационе основе.
- Добро лидерство користи инструменте стратегије и планирања (2) као и управљање људским ресурсима (3), сарађује с партнерима и управља ресурсима (4) као што су буџет, знање и ИТ.
- На тим основима организација дефинише и документује интерне процесе (5) и трајно их развија.

- Ако је организација у прилици да оснажи активаторе, она ће моћи да пружи и изврсне резултате за своје кориснике, актере, запосленике, грађане и друштво. *CAF* дефинише четири критеријума који мјере резултате рада организације

Током процеса самопроцјене потребно је да се направи разлика између узрочно-посљедичне везе између активатора (узроци) и резултата (ефекти) и холистичке везе између узрока (активатори).

Узрочно-посљедична веза између активатора (узрока) и резултата (ефеката) мора се узети у обзир. Организација увијек треба да провјерава досљедност између добијеног резултата и прикупљених 'доказа' добијених у оквиру релевантног критеријума на страни активатора.

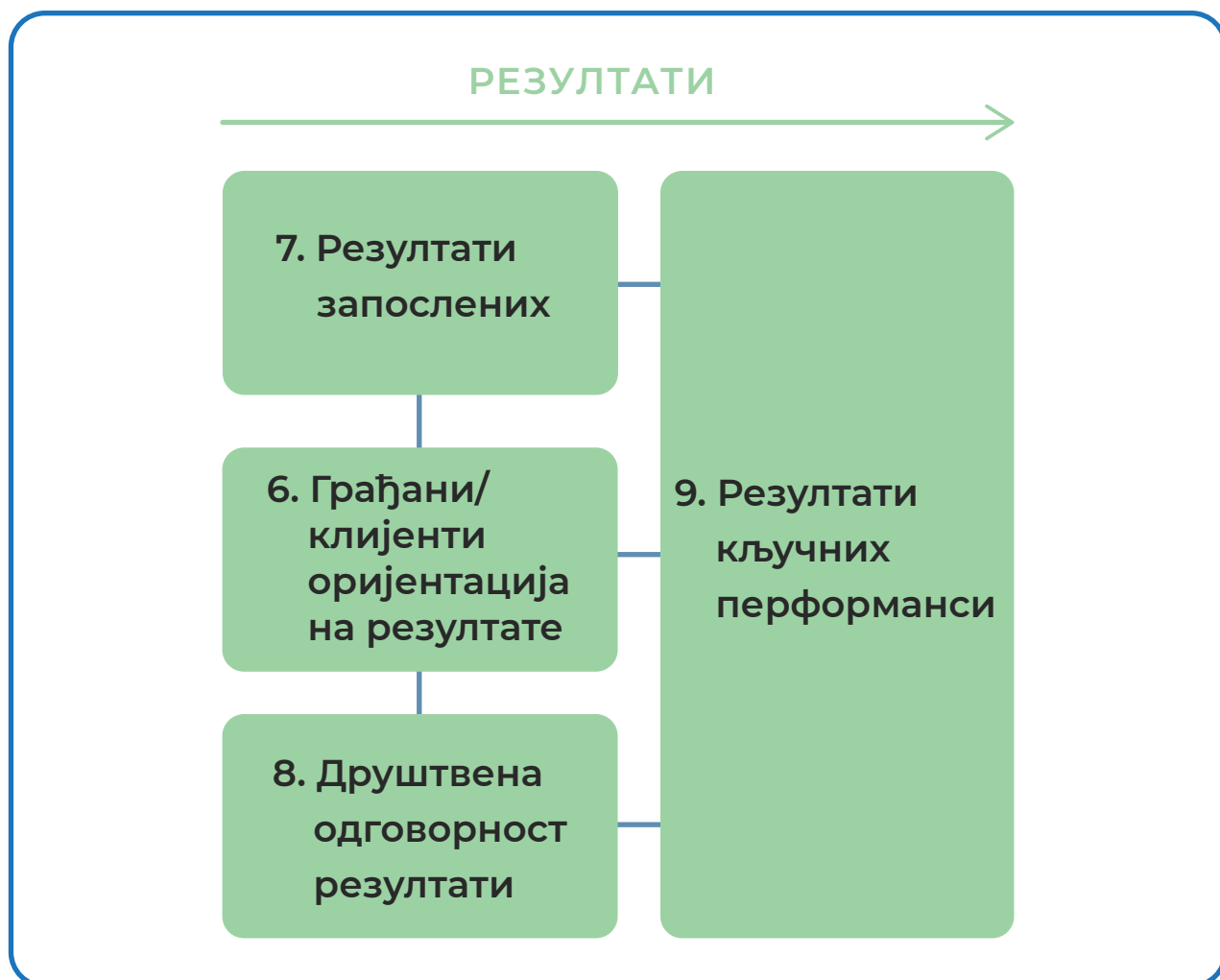


У наставку је дато неколико примјера ове везе:

- Резултати у вези с корисницима/грађанима – на примјер, колико су грађани задовољни радом организације (министарства, општине, школе итд.)? Како се види доступност путем телефона? Које је радно вријеме услужног центра за грађане?
- Резултати у вези с људима – на примјер, колико су запосленици задовољни својим радом у организацији? Какав је учинак рада запосленика? Који курсеви за обуку се похађају?
- Резултати у вези с друштвеном одговорношћу – на примјер, колико се користи рециклирани папир? Колико иницијатива за транспарентност/отвореност података је подржано?

- Кључни резултати учинка – на примјер, које учинке у смислу излазних резултата и исхода организација постиже својим радом (за јавни превоз, полицијску безбједност, заштиту околине, услуге социјалне заштите, квалитет закона итд.)?

Понекад је тешко да се таква досљедност провјери, јер различити узроци (активатори) дјелују у интеракцији једни с другима приликом постизања резултата. У сваком случају, током процјене је потребно да се провјери постојање одговарајућих повратних информација од резултата приказаних на десној страни до одговарајућих критеријума на лијевој страни.



## Критеријуми активатора

Критеријуми 1–5 баве се управљачким праксама организације, то су такозвани активатори. Њима се утврђује шта организација ради и на који начин приступа својим задацима како би постигла жељене резултате. Процјена радњи повезаних с активаторима треба да буде заснована на панелу активатора (види поглавље ‘Како извршити евалуацију: систем бодовања’).

### Критериј 1: Лидерство



### Критериј 2: Стратегија и планирање



### Критериј 3: Људи



### Критериј 4: Партнерства и ресурси



### Критериј 5: Процеси





# Критеријум 1: Лидерство

## Поткритеријум 1.1.

Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности

## Поткритеријум 1.2.

Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада

## Поткритеријум 1.3.

Инспирисати, мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор

## Поткритеријум 1.4.

Управљати учинковитим односима с политичким властима и другим актерима



У представничком демократском систему избрани политичари доносе стратешке одлуке и дефинишу циљеве које желе да постигну у различитим подручјима политике. Лидерство у организацијама јавног сектора помаже политичким властима да формулишу јавне политике давањем савјета на основу експертизе у одређеном пољу. Лидерство је одговорно за спровођење и остваривање јавних политика. CAF прави јасну разлику између улоге политичког лидерства и лидерства руководиоца јавних организација, наглашавајући при томе важност добре сарадње између оба актера у циљу постизања резултата политика.

Критеријум 1 се фокусира на понашање људи задужених за организацију – лидерства. Њихов посао је комплексан. Као добре вође, треба да створе јасну и јединствену сврху рада организације. Као руководиоци, стварају окружење у којем се организација и њени људи могу истицати. Они обезбјеђују функционисање одговарајућих механизма управљања. Као помагачи, подржавају људе у својој организацији и обезбјеђују учинковите везе са свим укљученим странама, нарочито с политичком хијерархијом.

# Процјена

## Размотрити шта лидерство организације ради како би остварило сљедеће.

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 1.1.

Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности

Лидерство обезбјеђује да се организација води јасном мисијом, визијом и основним вриједностима. То значи да они развијају мисију (Зашто постојимо? / Шта је наш мандат?), визију (Камо желимо ићи? / Шта је наша амбиција?) и вриједности (Шта управља нашим понашањем?), које су потребне за дугорочан успјех организације. Они информишу о мисији/ визији/вриједностима и обезбјеђују њихово остваривање. Свакој јавној организацији потребне су вриједности на којима се гради оквир за све активности организације – вриједности у складу с њеном мисијом и визијом.

Организације јавног сектора морају да активно подржавају вриједности као што су демократија, владавина права, фокус на грађанима, разноврсност и родна равноправност, праведно радно окружење, спречавање корупције, друштвена одговорност и борба против дискриминације: вриједности које истовремено пружају модел понашања за цијело друштво.

Вође стварају услове за остварење ових вриједности.

Вође треба да обезбиједе организациону агилност и да буду свјесни изазова и могућности које дигитализација ставља пред организацију.

### Примјери

1. Одредити јасан смјер за организацију развијањем мисије, визије и вриједности, уз укључење релевантних актера и запосленика.
2. Обезбиједити да принципи и вриједности европског јавног сектора као што су интегритет, транспарентност, иновације, друштвена одговорност и инклузија, одрживост, разноврсност и родна равноправност буду у средишту стратегија и активности организације.
3. Обезбиједити да су мисија, визија и вриједности у складу с локалним, државним, међународним и наднационалним стратегијама узимајући у обзир дигитализацију, реформу јавног сектора и заједничке европске програме (на примјер, SDG, EY2020, боља регулација).
4. Обезбиједити шире информисање и дијалог о мисији, визији, вриједностима, стратешким и радним циљевима за све запосленике као и за друге актере.
5. Обезбиједити организациону агилност периодичним преиспитивањем мисије, визије, вриједности и стратегија с обзиром на промјене у спољашњем окружењу (на примјер, дигитализација, климатске промјене, реформа јавног сектора, демографске промјене, утицај паметних технологија и друштвених медија, заштита података, политичке и економске промјене, друштвене подјеле, различите потребе и ставови корисника).
6. Припремити организацију за изазове и промјене дигиталне трансформације (на примјер, стратегија дигитализације, обука, смјернице за заштиту података, именовање службеника за заштиту података).

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 1.2.

### Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада

Вође развијају, спроводе и прате систем управљања организацијом. Одговарајућа структура организације с јасним одговорностима за све нивое особља, као и дефинисани процеси управљања, подршке и основних активности, треба да буду гаранција ефикасног постизања стратегије организације у односу на продукте рада и исходе (*outputs and outcomes*). Управљање учинком засновано је на дефинисаним мјерљивим циљевима који одражавају продукте рада и исходе активности организације. Интегрисани систем управљања учинком комбинује продукте рада и исходе с ресурсима како би се омогућило усмјеравање активности на основу рационалних доказа. Тиме се омогућава редован преглед учинка и резултата.

Лидери су одговорни за унапређење учинка. Они се припремају за будућност, организујући промјене које су неопходне за извршење мисије. Увођење континуираног процеса унапређења рада представља основни циљ управљања квалитетом. Вође постављају основе за континуирано унапређење рада тако што обезбјеђују културу спремности на иновације, учење и етичко понашање.

#### Примјери

1. Дефинисати одговарајуће структуре, процесе, функције, одговорности и компетенције управљања, чиме се обезбјеђује агилност организације.
2. Управљати унапређењем система управљања и резултата рада организације у складу с очекивањима актера и различитим потребама корисника.
3. Дефинисати информациони систем управљања, користећи информације из система интерне контроле и система управљања ризицима.
4. Поставити циљеве и користити уравнотежен скуп резултата и исхода за мјерење и евалуацију учинка и утицаја организације, уз стављање приоритета на различите потребе корисника и грађана.
5. Обезбиједити добру интерну и екстерну комуникацију у цијелој организацији и користити нова средства комуникације, укључујући друштвене медије.
6. Развити систем управљања који спречава корупцију и неетичко понашање, али исто тако подржава и запосленике давањем смјерница за обезбјеђивање усклађености.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 1.3.

Инспирисати, мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор

Дајући лични примјер понашања и управљања људским ресурсима, руководиоци инспиришу, мотивишу и подржавају запосленике. Дјелујући као узор, вође одражавају утврђене циљеве и вриједности, охрабрујући запосленике да дјелују на исти начин. Вође подржавају запосленике да постигну своје циљеве кроз извршавање задатака. Транспарентан стил руковођења заснован на међусобном информисању, повјерењу и отвореној комуникацији мотивише људе да дају свој допринос успјеху организације.

Поред питања личног понашања, централни фактори за мотивацију и подршку запосленицима такође се огледају у систему руковођења и управљања организацијом. Додјела надлежности и одговорности, укључујући објективну одговорност, представља основу управљања за мотивисање људи. Једнаке могућности личног усавршавања и учења као и системи признања и награда такође су мотивишући фактори.

#### Примјери

1. Инспирисати иновационом културом вођења која се заснива на међусобном повјерењу и отворености.
2. Водити примјером и тако лично дјеловати у складу с утврђеним циљевима и вриједностима (на примјер, интегритет, давање смисла, поштовање, учествовање, иновације, оснаживање, прецизност, објективна одговорност, агилност).
3. Промовисати културу међусобног повјерења између руководиоца и запосленика, уз проактивне мјере борбе против сваке врсте дискриминације, чиме се подстичу једнаке могућности и одговара на појединачне потребе и личне околности запосленика.
4. Редовно информисати запосленике и консултовати се с њима о кључним питањима везаним за организацију.
5. Оснажити и подржати запосленике дајући им благовремене повратне информације у циљу унапређења њиховог учинка.
6. Промовисати културу учења, стимулисати запосленике да развијају своје компетенције и да се прилагођавају новим захтјевима (припремајући се за неочекивано и брзо учећи).

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 1.4.

Управљати учинковитим односима с политичким властима и другим актерима

Вође су одговорне за управљање односима са свим актерима који имају неки интерес у односу на организацију или њене активности. Према томе, јавни руководиоци воде усмјерен дијалог с политичким властима и другим актерима. У јавном сектору вође су посредници између организације и политичких власти. Овај поткритеријум описује једну од главних разлика између јавног сектора и приватних организација. Организације јавног сектора морају да се фокусирају из различитих перспектива на односе с политичким властима.

У једну руку, појединачни политичари могу имати функцију вођа, с обзиром да они, заједно с вођама организација јавног сектора, формулишу циљеве. На овај начин организације јавног сектора дјелују као управљачка тијела политичких власти. У другу руку, политичке власти могу бити посебна група актера.

### Примјери

1. Анализирати и пратити потребе и очекивања актера, укључујући релевантне политичке власти.
2. Помагати релевантним политичким властима да дефинишу јавне политике повезане с организацијом.
3. Ускладити резултате рада организације с јавним политикама и политичким одлукама.
4. Одржавати проактивне односе с политичким властима у одговарајућим извршним и законодавним подручјима.
5. Одржавати партнерства с важним актерима (грађанима, невладиним организацијама, интересним групама и професионалним удружењима, индустријским гранама, осталим јавним властима итд.).
6. Подизати свијест јавности, углед и препознатљивост организације те развити концепт маркетинга усмјерен на потребе актера.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

## Критеријум 2: Стратегија и планирање

### Поткритеријум 2.1.

Идентификовати потребе и очекивања актера, спољно окружење и релевантне информације о управљању

### Поткритеријум 2.2.

Развити стратегије и планове на основу прикупљених информација

### Поткритеријум 2.3.

Информисати о стратегији и плановима, спровести их и преиспитивати

### Поткритеријум 2.4.

Управљати промјеном и иновацијама како би се обезбиједила агилност и еластичност/отпорност организације



Како би се спровеле мисија и визија јавне организације потребна је јасна стратегија. Постављање стратешких циљева укључује идентификацију потреба и очекивања актера, одабир опција, постављање приоритета на основу јавних политика и циљева као и других потреба актера, узимајући у обзир доступне ресурсе.

Стратегијом се дефинишу производи рада (производи и услуге) и исходи (утицај) који се желе постићи и начин на који се жели мјерити напредак, узимајући у обзир релевантне кључне факторе успеха.

Стратегија је потребно да се преточи у планове, програме, оперативне циљеве и мјерљиве циљеве како би могла успјешно да се реализује. Праћење и управљање треба да буду дио планирања, узимајући у обзир потребе за модернизацијом и иновацијама, које организацији помажу да унаприједи своје функционисање. Праћење и спровођење стратегије и планирања треба да води ка њиховом ажурирању и прилагођавању када год је то потребно.

# Процјена

## Размотрити шта организација ради како би остварила сљедеће.

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 2.1.

Идентификовати потребе и очекивања актера, спољно окружење и релевантне информације о управљању

Циклус PDCA (планирати, урадити, провјерити, дјеловати, енгл. „PLAN“, „DO“, „CHECK“, „ACT“) игра важну улогу у развоју и спровођењу стратегије и планирања у јавној организацији. Дефинисање стратегије започиње прикупљањем поузданих информација о садашњим и будућим потребама свих релевантних актера, те о интерном учинку и способностима организације у спољном окружењу, укључујући реформу јавног сектора на националном и европском нивоу. Постављање циљева и идентификовање услова који морају да се испуне како би се постигли стратешки циљеви – засновано на квалитетној анализи ризика и управљању ризицима – игра кључну улогу у обезбјеђивању учинковитог спровођења и праћења.

Ове информације су неопходне како би се подржао процес стратешког и оперативног планирања. Управљање планираним унапређењем рада у организацији такође је од суштинске важности.

У складу с приступом PDCA, потребно је спроводити редовне прегледе стратегије и планирање, заједно с актерима, како би се пратиле промјене њихових потреба и њихово задовољство. Квалитет ових информација и системска анализа повратних информација од актера предуслов је за квалитет жељених резултата.

### Примјери

1. Редовно посматрати и анализирати спољно окружење укључујући правне, политичке и демографске промјене и дигитализацију, као и глобалне факторе попут климатских промјена као улазне вриједности за стратегије и планове.
2. Идентификовати све релевантне актере и анализирати информације о њиховим тренутним и будућим потребама, очекивањима и задовољству.
3. Анализирати реформу јавног сектора, на националном и европском нивоу, ради дефинисања и преиспитивања учинковитих стратегија.
4. Анализирати учинке и способност организације, уз фокус на интерне снаге, слабости, прилике и пријетње/ризике.

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 2.2.

### Развити стратегије и планове на основу прикупљених информација

Развој стратегије подразумијева дефинисање стратешких циљева јавне организације, у складу с јавним политикама, потребама релевантних актера и визијом вођа, укључујући доступне информације о управљању као и информације о дешавањима у спољном окружењу.

Стратешки приоритети и одлуке које донесе руководство треба да обезбиједи јасне циљеве који се тичу излазних резултата и ефеката/исхода те ресурсе за њихово постизање. Друштвена одговорност организација јавног сектора треба да се одрази у њиховој стратегији.

Планирање подразумијева савјестан и методичан приступ који на свим нивоима води организацију ка постизању њених стратешких циљева. Током планирања треба да се дефинишу показатељи и системи праћења резултата који се користе у накнадној фази спровођења. Осмишљавањем стратегије и планова рада ствара се оквир за мјерење резултата који ће се процијенити у оквиру критеријума за грађане/кориснике (критеријум 6), људе (критеријум 7), друштвену одговорност (критеријум 8) и кључне учинке (критеријум 9).

### Примјери

1. Развити стратегију дефинисањем дугорочних и краткорочних приоритета и циљева у складу с визијом и националним и европским стратегијама.
2. Укључивати актере и користити информације о њиховим различитим потребама и ставовима за развој стратегија и планова.
3. Интегрисати аспекте одрживости, друштвене одговорности, разноврсности и родне равноправности у стратегије и планове организације.
4. Развити планове дефинисањем приоритета, циљева и резултата (производа и услуга које се пружају) те исхода у складу с мисијом и реформом јавног сектора.
5. Обезбиједити доступност ресурса за учинковито спровођење плана.

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]



### ПОТКРИТЕРИЈУМ 2.3.

Информисати о стратегији и плановима, спровести их и преиспитивати

Способност организације да примијени своју стратегију зависи од квалитета планова и програма који детаљно дефинишу циљеве и резултате који се очекују од сваког организационог нивоа као и од запосленика. Релевантни актери и запосленици на различитим организационим нивоима треба да буду добро информисани о циљевима који се односе на њих, како би се гарантовало учинковито и усклађено спровођење стратегије.

Организација мора примијенити стратегију на сваком нивоу. Руководство треба да обезбиједи да је на снази одговарајуће управљање процесима, пројектима и програмима, као и одговарајуће организационе структуре, како би се обезбиједило учинковито и благовремено спровођење.

Организације треба да досљедно и критички прате спровођење своје стратегије и планирања, измијене праксе и процесе када је то потребно или да их по потреби ажурирају. О стратегији и планирању је потребно информисати све релевантне актере.

#### Примјери

1. Претварати стратегије организације у релевантне планове, радне задатке и циљеве за јединице и појединце.
2. Израдити планове и програме с циљевима и резултатима за сваку организациону јединицу уз показатеље за очекиване резултате.
3. О стратегијама, плановима рада и намјераваним/постигнутим резултатима организације информисати интерно и према свим релевантним актерима.
4. Пратити и оцјењивати учинак организације у редовним интервалима и на свим нивоима (одјелима, функцијама, организационим структурама) ради контроле ефикасности, ефективности и нивоа спровођења стратегије.

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 2.4.

Управљати промјеном и иновацијама како би се обезбиједила агилност и еластичност/отпорност организације

Учинковит јавни сектор треба да обезбиједи агилност и еластичност/отпорност да би могао уводити новине и промјене у своје праксе како би одговорио на нова очекивања грађана/корисника, у циљу јачања квалитета услуга и смањења трошкова. Иновације се могу појавити на неколико начина:

- спровођењем иновативних метода и процеса за пружање услуга или производа;
- новим методима управљања радним програмима;
- увођењем иновативних услуга или производа који имају већу додату вриједност за грађане и кориснике.

Фаза осмишљавања је кључна за касније одлуке, за оперативно пружање услуга и евалуацију самих иновација. Стога је примарна одговорност руководства да пружи подршку и покаже отворен став према приједлозима за унапређење рада без обзира одакле они долазе.

### Primjeri

1. Идентификовати потребе и покретаче за иновације с обзиром на прилике и притисак које доноси дигитална трансформација.
2. О политици иновација и резултатима организације информисати све релевантне актере.
3. Изградити иновациону културу и направити обухват и простор за међуорганизациони развој.
4. Учинковито управљати промјенама и информисати и укључити запосленике и актере у раној фази.
5. Спроводити системе за стварање креативних идеја и охрабрити иновативне приједлоге запосленика и актера на свим нивоима којима се подржава истраживање и тестирање.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

# Критеријум 3: Људи

## Поткритеријум 3.1.

Управљати људским ресурсима и унаприједити их у циљу подршке стратегији организације

## Поткритеријум 3.2.

Развити компетенције људи и управљати њима

## Поткритеријум 3.3.

Укључити и оснажити људе и подржати њихову добробит



Људи су најважнији ресурс организације. Ефективно управљање људским ресурсима омогућава организацији да оствари своје стратешке циљеве и искористи јаке стране и способности људи. Успјешно управљање људским ресурсима подстиче укључивање, мотивацију, развој и задржавање људи. Организација мора да управља компетенцијама и пуним потенцијалом својих људи на појединачном нивоу како би се обезбиједила организациона агилност.

Унапређење руковођења, управљање талентима и стратешко планирање радне снаге веома су важни, с обзиром на то да су људи највећа инвестиција организације.

Исказивање поштовања и праведност, отворени дијалог, оснаживање, политичка неутралност, награде и признања, брига и омогућавање сигурног и здравог окружења од основне су важности за обезбјеђивање посвећености раду и учествовање људи на организационом путу ка изврности.

Важно је схватити да само задовољни људи могу омогућити да организација задовољи своје кориснике.

# Процјена

## Размотрити шта организација ради како би остварила сљедеће.

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 3.1.

Управљати људским ресурсима и унаприједити их у циљу подршке стратегији организације

Свеобухватан приступ управљању људима, култури радног мјеста и окружењу кључан су дио стратешког планирања у организацији. Ефективно управљање људским ресурсима омогућава људима да дају учинковит и продуктиван допринос цјелокупној мисији и визији организације, као и остварењу циљева организације.

Овај поткритеријум процјењује да ли организација усклађује своје стратешке циљеве са својим људским ресурсима, тако да они буду идентификовани, развијени, запослени и унапријеђени на транспарентан начин и да се путем тих циљева постигне оптималан успјех. Овај критеријум испитује како организација успијева да привуче и задржи људе који су у стању произвести и пружити производе и услуге који одражавају потребе и очекивања корисника. Укључује редовну анализу тренутних и будућих потреба за људским ресурсима и развој и спровођење политике управљања људским ресурсима, уз објективне критеријуме запошљавања, изградње каријере, унапређења, накнада, награда, заслуга и додјеле руководећих функција.

### Примјери

1. Анализирати постојеће и будуће потребе за људским ресурсима у складу са стратегијом организације.
2. Развити и спровести транспарентну политику управљања људским ресурсима засновану на објективним критеријумима запошљавања, унапређења, накнада, развоја, делегирања, одговорности, награда и додјеле руководећих функција, у складу с принципима управљања људским ресурсима организације.
3. У политици управљања људским ресурсима спроводити принципе праведности, политичке неутралности, заслуга, једнаких могућности, разноврсности, друштвене одговорности и баланса између радног и приватног живота те анализирати потребу за промовисањем професионалног развоја жена и израдити планове у складу с тим.
4. Обезбиједити постојање потребних компетенција и способности за остваривање мисије, визије и вриједности организације, нарочито се фокусирајући на социјалне вјештине, агилан начин размишљања те дигиталне и иновационе вјештине.
5. Подржати културу остварења учинка дефинисањем циљева рада који су заједнички људима у организацији и систематичним праћењем учинка, те спроводити дијалоге о учинку са људима.

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 3.2.

### Развити компетенције људи и управљати њима

Идентификација, развој и управљање компетенцијама људи кључни су за успјех организације. Планови развоја компетенција за појединце и редовни дијалози о учинку припремају терен за пружање подршке особљу у преузимању веће одговорности и предузимању више иницијативе за континуирано развијање компетенција организације.

Када је ово усклађено са стратешким циљевима организације, јача се учинак људи и подржава динамична радна култура уз подстицање иновативних метода обуке (нпр. е-учење, мултимедијски приступ, приступ дизајнерског размишљања – енгл. design thinking).

Осим тога, то је неопходно и на високо конкурентном тржишту рада како би се привукли млади и талентовани људи и остварили циљеви организације.

#### Примјери

1. Спровести стратегију/план развоја људских ресурса на основу утврђених постојећих и будућих компетенција, вјештина и захтјева за учинком људи.
2. Привући и развити таленте потребне за остваривање мисије, визије и циљева.
3. Омогућити нове и иновативне облике учења за развој компетенција (дизајнерско размишљање, тимски рад, лабораторијуми, експерименти, е-учење, учење на радном мјесту).
4. Успоставити планове развоја компетенција за појединце укључујући личне вјештине (нпр. отвореност за иновације) у оквиру редовног интервјуа за оцјењивање учинка (интервју за развој запосленика), који омогућује давање међусобних повратних информација и усклађивање очекивања.
5. Креирати посебне програме и обуку за развој вођа, укључујући инструменте јавног управљања.
6. Усмјеравати нове људе путем менторства, личне обуке и појединачног савјетовања.
7. Развити и промовисати савремене методе обуке (нпр. мултимедијски приступ, обука на радном мјесту, е-учење, коришћење друштвених медија).
8. Процијенити утицај обуке и програма развоја на организационе циљеве и пренос садржаја колегама.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 3.3.

#### Укључити и оснажити људе и подржати њихову добробит

Укључивањем људи ствара се окружење у којем људи имају утицај на доношење одлука и активности које утичу на њихове послове. Руководство и запосленици активно сарађују у развоју организације, разбијајући уске оквире комуникације у организацији (енгл. organizational silos) кроз омогућавање дијалога, стварање простора за креативност, иновације и приједлоге за унапређење рада. Људима треба да се пружи помоћ како би постигли свој пуни потенцијал.

Исправно спровођење политика у вези с људима зависи од вођа и руководилаца у организацији, чиме се показује да брину за питања која се тичу људи и за њихову добробит, као и да активно промовишу културу отворене комуникације и транспарентности.

Посвећеност људи може да се постигне кроз формалне форуме као што су савјетодавни одбори и путем свакодневног дијалога (нпр. идеје за унапређење рада). Анкете за особље и процјене руководилаца су релевантне за добијање више информација о радном окружењу и за коришћење резултата ради побољшања рада.

#### Примјери

1. Промовисати културу отворене комуникације и дијалога и подстицати тимски рад.
2. Укључивати запосленике и њихове представнике (нпр. синдикат) у израду планова, стратегија, циљева, осмишљавање процеса и утврђивање и спровођење активности побољшања и иновација.
3. Развити системе за прикупљање идеја и приједлога од запосленика.
4. Редовно анкетирати особље, објављивати и давати повратне информације о резултатима, о њиховој анализи и о активностима унапређења рада изведеним из анализе резултата.
5. Обезбиједити добре радне услове у организацији, узимајући у обзир све здравствене и безбједносне услове.
6. Обезбиједити услове за постизање разумног баланса радног и приватног живота запосленика (нпр. могућност прилагођавања радних сати, рад са скраћеним радним временом, особа на породичном/родитељском одсуству).
7. Полагати нарочиту пажњу потребама социјално угрожених запосленика и особа с инвалидитетом.
8. Обезбиједити прилагођене шеме и методе нефинансијског награђивања људи (нпр. планирање и анализа користи које имају људи, као и подршка друштвеним, културним и спортским активностима које су усмјерене на здравље и добробит људи).

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

# Критеријум 4: Партнерства и ресурси

## Поткритеријум 4.1.

Градити партнерства и управљати партнерствима с релевантним организацијама

## Поткритеријум 4.2.

Сарадња с грађанима и организацијама грађанског друштва

## Поткритеријум 4.3.

Управљање финансијама

## Поткритеријум 4.4.

Управљање информацијама и знањем

## Поткритеријум 4.5.

Управљање технологијом

## Поткритеријум 4.6.

Управљање објектима и опремом



Организацијама јавног сектора потребни су ресурси различите врсте како би подржале спровођење стратегије и планова и ефективну реализацију својих процеса. По природи, ресурси могу бити материјални или нематеријални и њима мора опрезно да се управља.

Партнери различитих врста, нпр. друге јавне организације, невладине организације и приватни даваоци услуга, доносе неопходну стручност организацији и стимулишу њен спољни фокус.

Сарадња с грађанима и организацијама грађанског друштва је врста партнерства која је све релевантнија за организације јавног сектора. Јавне организације се све више сматрају дијелом ланца организација које заједно раде у правцу конкретних исхода за грађане (нпр. у подручју безбједности или здравља).

Поред партнерстава, организације треба да управљају релевантним ресурсима – финансијама, технологијама, објектима – како би обезбиједиле њихово ефективно функционисање.

Ефикасно, иновативно и транспарентно управљање ресурсима од суштинске је важности за јавне организације, како би се обезбиједила одговорност према различитим актерима по питању легитимног коришћења доступних ресурса.

# Процјена

## Размотрити шта организација ради како би остварила сљедеће.

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 4.1.

Градити партнерства и управљати партнерствима с релевантним организацијама

У нашем друштву које се непрестано мијења и усложњава, од јавних организација тражи се да управљају односима са другим организацијама како би постигле своје стратешке циљеве. Те организације могу бити приватни, невладини или јавни партнери.

Према томе, организације треба да дефинишу ко су њихови кључни партнери и да израде споразуме с њима. За успјех ланца јавних политика кључна је сарадња између различитих институционалних нивоа.

### Примјери

1. Идентификовати кључне партнере (нпр. купац/пружалац услуга, добављач, супроизвођач, допунски/замјенски пружалац производа, власник, оснивач) из приватног и јавног сектора и грађанског друштва ради изградње одрживих односа на основу повјерења, дијалога и отворености.
2. Управљати партнерским споразумима узимајући у обзир потенцијал различитих партнера ради постизања обостране користи и међусобног подржавања стручношћу, ресурсима и знањем.
3. Дефинисати улогу и одговорности сваког партнера укључујући контроле, евалуације и оцјене; систематично пратити резултате и утицаје партнерстава.
4. Обезбиједити принципе и вриједности организације одабиром пружалаца услуга/ производа с друштвено одговорним профилем у контексту јавне набавке.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**



## ПОТКРИТЕРИЈУМ 4.2.

### Сарадња с грађанима и организацијама грађанског друштва

Укључивање грађана и организација грађанског друштва све више се сматра неопходним фактором за унапређење ефикасности и ефективности јавних организација које морају да га подржавају. Повратне информације које добију у облику жалби, идеја и приједлога сматрају се важним доприносом унапређењу услуга и производа. Партнерства с организацијама грађанског друштва релевантна су у пуном циклусу политика: оне су учесници у одлучивању, осмишљавању, стварању и евалуацији.

Као учесници у одлучивању, грађани дијеле одлуке које утичу на њих. Као учесници у осмишљавању, имају утицај на пружање услуга као одговор на њихове специфичне потребе. Као учесници у стварању, укључени су у циклус стварања и/или пружања услуга. Као учесници у евалуацији, они процјењују квалитет услуга и јавних политика.

#### Примјери

1. Обезбиједити транспарентност проактивно политиком информисања, уз пружање отворених података организације.
2. Активно охрабривати учествовање грађана и сарадњу с грађанима:
  - учествовање у осмишљавању и одлучивању: путем консултативних група, анкета, испитивања јавног мњења и кругова квалитета (енгл. quality circles);
  - учествовање у стварању: преузимање улога у пружању услуга;
  - учествовање у евалуацији.
3. Активно тражити идеје, приједлоге и жалбе грађана/корисника и прикупљати их на одговарајући начин (нпр. анкете, консултативне групе, упитници, кутије за жалбе, испитивања јавног мњења).

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 4.3.

#### Управљање финансијама

Пажљива припрема буџета представља први корак у економичном, одрживом и одговорном управљању финансијама, уз интегрисање финансијских и нефинансијских циљева. Детаљни системи рачуноводства и интерне контроле неопходни су за континуирано праћење ефективности финансијских одлука у постизању дефинисаних циљева.

Потреба за стварањем додатних финансијских ресурса све је више релевантна, упркос томе што је слобода додјеле или прерасподјеле финансијских средстава често ограничена.

#### Примјери

1. Обезбиједити финансијску еластичност/отпорност дугорочним планирањем буџета, анализом ризика финансијских одлука и уравнотеженим буџетом.
2. Спровести планирање буџета према учинку (енгл. performance budgeting) (у буџетске документе уградити податке о учинку).
3. Користити ефективно финансијско рачуноводство трошкова и контролинг, те системе евалуације (нпр. анализе потрошње).
4. Пратити ефекте планирања буџета на разноврсност и родну равноправност.
5. Делегирати и децентрализовати финансијске одговорности и уравнотежити их с централним контролингом.
6. Обезбиједити буџетску и финансијску транспарентност и објављивати информације о буџету на лако разумљив начин.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 4.4.

### Управљање информацијама и знањем

Главна снага организације лежи у њеном знању, вјештинама и компетенцијама. Главни циљ било које организације јесте да људима пружи праве информације у право вријеме и да их оснажи да искористе то стечено знање. То подразумијева отворену и комуникативну организациону културу, која се заснива на учењу, при чему су кључни фактори дијељење и чување знања.

Успјешне јавне организације дефинишу оквире за знање и користе моћ дигитализације како би знање стекле и учиниле га доступним свим запосленицима и актерима.

#### Примјери

1. Створити организацију која учи и која пружа системе и процесе за управљање, чување и процјену информација и знања како би се заштитила еластичност/отпорност и флексибилност организације.
2. Искористити прилику коју даје дигитална трансформација за повећање знања организације и оснаживање дигиталних вјештина.
3. Успоставити мреже за учење и сарадњу ради стицања релевантних спољних информација те добијања креативних улазних доприноса.
4. Пратити информације и знање организације, обезбјеђујући њихову релевантност, тачност, поузданост и безбједност.
5. Створити интерне канале како би се обезбиједило да сви запосленици имају приступ релевантним информацијама и знању.
6. Подстицати трансфер знања између људи у организацији.
7. Обезбиједити приступ релевантним информацијама и отвореним подацима и њихову размјену са свим спољним актерима на начин једноставан за коришћење, узимајући у обзир специфичне потребе.
8. Обезбиједити да се кључно (експлицитно и имплицитно) знање запосленика који одлазе сачува унутар организације.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 4.5.

### Управљање технологијом

Управљање информационо-комуникационом технологијом (ИКТ) и другим технолошким политикама организације треба да буде такво да се на одржив начин пружи подршка стратешким и оперативним циљевима организације.

Оно што је нужно потребно је јасна визија пропраћена одрживом стратегијом о томе гдје и како користити ИКТ и за које процесе и услуге. Како би се постигао најбољи учинак за кориснике, грађане и запосленике, потребно је њихове потребе, способности, очекивања и приједлоге уградити у стратегију организације.

Осим тога, мора се обезбиједити и равнотежа између пружања отворених података и заштите података.

#### Примјери

1. Осмислити управљање технологијом у складу са стратешким и оперативним циљевима, те систематично пратити ефекте, економичност и утицај управљања технологијом.
2. Идентификовати и користити нове технологије (велики подаци (енгл. big data), аутоматизација, роботика, вјештачка интелигенција, аналитика података, итд.) које су релевантне за организацију, уз примјену отворених података и апликација отвореног изворног кода кад год је то прикладно.
3. Користити технологију као подршку креативности, иновацијама, сарадњи (коришћењем услуга или алата у облаку – енгл. cloud) и учествовању.
4. Дефинисати како ИКТ може да побољша интерне и екстерне услуге и пружи онлајн услуге на интелигентан начин како би се задовољиле потребе и очекивања актера.
5. Предузети мјере за пружање ефективне заштите података и кибернетичке безбједности примјеном Опште уредбе о заштити података (енгл. General Data Protection Regulation).
6. Узети у обзир друштвено-економски утицај ИКТ-а и његов утицај на околину, нпр. искоришћавање празних тонера, смањен приступ за кориснике који не користе електронску опрему.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 4.6.

### Управљање објектима и опремом

Јавне организације морају да у редовним интервалима евалуирају стање инфраструктуре коју имају на располагању. Инфраструктуром којом располажу треба да се управља на ефикасан, економичан и одржив начин, тако да она служи потребама корисника и подржава радне услове особља.

Безбједни и здрави радни услови су важан услов за учинак организације. Једнако релевантан је и аспект одрживости, што укључује политику животног циклуса зграда, просторија и опреме.

#### Примјери

1. Обезбиједити ефективно, ефикасно и одрживо управљање и одржавање свих објеката и опреме (зграде, канцеларије, објекти, снабдијевање енергијом, опрема, превозна средства и материјали).
2. Пружити безбједне и ефективне радне услове и користити објекте и опрему, укључујући приступ без препрека, како би се задовољиле потребе корисника.
3. Политику животног циклуса примијенити у систему интегрисаног управљања објектима и опремом (зграде, техничка опрема, итд.), укључујући њихову безбједну поновну употребу, рециклирање или збрињавање.
4. Обезбиједити да објекти и опрема организације пружају додатну јавну вриједност (на примјер, тако што ће их се ставити на располагање локалној заједници).

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

# Критеријум 5: Процеси

## Поткритеријум 5.1.

Осмислити процесе и управљати њима за повећање вриједности за грађане и кориснике

## Поткритеријум 5.2.

Пружати производе и услуге за кориснике, грађане, актере и друштво

## Поткритеријум 5.3.

Координација процеса у организацији и с другим релевантним организацијама



Свака организација води се многим процесима, од којих је сваки организован скуп међусобно повезаних активности које ефикасно претварају ресурсе или доприносе у услуге (продукте рада) и утицаје на друштво (исходе). Може се направити разлика између три типа процеса који омогућавају да организација функционише ефективно, зависно од њиховог квалитета и квалитета њихове интерактивности:

- основни процеси, којима се постиже мисија и стратегија организације и стога су кључни за пружање производа или услуга;
- управљачки процеси, којима се управља организацијом;
- процеси подршке, којим се омогућавају потребни ресурси.

Оквир заједничке процјене фокусира се на кључне процесе међу ова три типа процеса, односно на оне који ефективно доприносе извршењу мисије и стратегије организације. Критеријум 5 се нарочито бави основним процесима организације, док се критеријуми 1 и 2 баве процесима управљања, а критеријуми 3 и 4 процесима подршке. Управљање и подршка хоризонталним јединицама, као што су стратешка јединица, одјел за људске ресурсе и финансијски одјел, свакако чини дио основних процеса. Ефективна и ефикасна организација идентификује своје основне процесе, које обавља како би пружила своје услуге (продукте рада) и утицаје (исходе), узимајући у обзир очекивања грађана/корисника и других актера, у складу с мисијом и стратегијом организације.

Природа основних процеса у организацијама које пружају јавне услуге може знатно да варира, од релативно апстрактних активности, као што је подршка развоју политике или регулисање економских активности, до веома конкретних активности пружања услуга. Потребе за стварањем све већих вриједности за своје грађане/кориснике и друге актере и за повећањем ефикасности чине неке од основних покретача развоја процеса и иновација. Све веће укључивање грађана/корисника стимулише организације да континуирано унапређују своје процесе, користећи промјене у окружењу у многим пољима као што су технологија/дигитализација, економија, становништво и околина.

# Процјена

## Размотрити шта организација ради како би остварила сљедеће.

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 5.1.

Осмислити процесе и управљати њима за повећање вриједности за грађане и кориснике

Овај поткритеријум испитује како процеси подржавају стратешке и оперативне циљеве организације и како се процеси идентификују, осмишљавају и обнављају за повећање вриједности за организацију и како се њима управља. Начин на који се руководиоци и остали људи у организацији, као и различити спољни актери, укључују у процесе осмишљавања пројеката, управљања пројектима и увођења новина у пројекте веома је релевантан за квалитет испоручене услуге/производа.

За осмишљавање процеса у складу са потребама корисника потребна је агилна организација, систематична анализа потреба корисника/грађана и редовно оцјењивање ефикасности и ефективности процеса коришћењем приступа као што је „витка“ (енгл. lean) методологија.

### Примјери

1. Осмислити „витке“ процесе у складу са потребама и ставовима корисника како би се обезбиједила агилна организациона структура. Идентификовати и документовати процесе на континуираном основу.
2. Редовно усклађивати процесе са потребама и очекивањима запосленика и релевантних актера.
3. Осмислити и спровести систем за управљање процесима користећи могућности дигитализације, података и отворених стандарда.
4. Обезбиједити да процеси подржавају стратешке циљеве те да се планирају и да се њима управља уз расподјелу потребних ресурса за постизање утврђених циљева.
5. Идентификовати власнике процеса (особе које контролишу све кораке процеса) и додијелити одговорности и надлежности тим особама.
6. Редовно анализирати и евалуирати процесе, ризике и битне факторе успјеха, узимајући у обзир промјениво окружење.
7. Поједностављивати процесе на редовном основу, уз предлагање промјена правних прописа ако је то потребно.
8. Водити процесе иновирања и оптимизације обраћањем пажње на националне и међународне добре праксе, уз укључивање релевантних актера.
9. Преиспитати и унаприједити процесе како би се обезбиједила заштита личних података (Општа уредба о заштити података, GDPR).

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 5.2.

Пружати производе и услуге за кориснике, грађане, актере и друштво

Овај поткритеријум процјењује начин на који организација развија и пружа своје услуге/ производе како би се укључивањем грађана/корисника задовољиле њихове потребе.

Ослањањем на стручност и креативност грађана и грађанског друштва повећаће се ефикасност, ефективност и иновативност јавног сектора, уз пружање иновативних услуга и производа по приступачној цијени и уз фокус на принцип достављања корисничких података само једном (енгл. once-only principle). У циљу повећања квалитета услуга и производа, улога грађана/корисника на три нивоа може да буде веома корисна у односу на заједничко учествовање у осмишљавању, одлучивању и стварању производа и услуга: заједнички створене услуге повећавају постојаност квалитета, зато што производња тако постаје заједничко власништво и због тога што начин производње постаје транспарентнији, разумљивији и, према томе, легитимнији и задовољавајући.

### Примјери

1. Идентификовати и осмислити производе и услуге организације и активно управљати цијелим животним циклусом укључујући рециклирање и поновну употребу.
2. Користити иновативне методе за развој јавних услуга усмјерених на кориснике и заснованих на потражњи, с фокусом на принцип достављања корисничких података само једном.
3. Управљати разноврсношћу и родном равноправношћу ради утврђивања и задовољавања потреба и очекивања.
4. Укључивати грађане/кориснике и друге актере у осмишљавање и пружање производа и услуга, као и у развој стандарда квалитета.
5. Промовисати производе и услуге организације и обезбиједити одговарајуће информације као помоћ грађанима и корисницима.
6. Промовисати доступност производа и услуга организације (нпр. приступ услугама преко интернета, прилагодљиво радно вријеме и документи у разним форматима, нпр. на папиру и у електронској верзији, одговарајуће језичке верзије, постери, брошуре, Брајево писмо и аудио огласне плоче).
7. Користити анкетање корисника, поступке одговора на жалбе и друге облике давања повратних информација ради идентификовања потенцијала за оптимизацију процеса, производа и услуга.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**



### ПОТКРИТЕРИЈУМ 5.3.

#### Координација процеса у организацији и с другим релевантним организацијама

Овај поткритеријум процјењује колико се добро координира процесима унутар организације и процесима других организација које функционишу унутар истог ланца услуга.

Ефективност јавних организација често доста зависи од начина њихове сарадње с другим јавним и приватним организацијама и организацијама трећег сектора, чак и са других нивоа власти, с којима формирају партнерства у ланцу пружања услуга, уз усмјереност на заједнички исход.

Унакрсно функционални процеси уобичајени су у јавним управама. Успјешно интегрисање управљања таквим процесима од виталне је важности, с обзиром да ефективност и ефикасност процеса увелико зависе од преласка са културе затвореног оквира размишљања („силоса“) на колаборативни и интегративни приступ процесу уз додавање вриједности за грађане/кориснике.

#### Примјери

1. Створити културу рада мимо граница у управљању процесима, чиме се излази из менталитета рада у затвореном оквиру размишљања („силосу“).
2. Дефинисати ланце пружања услуга организације и њене релевантне партнере.
3. Усагласити се о заједничким стандардима, олакшати размјену података и заједничке услуге ради координације процеса унутар истог ланца пружања услуга у цијелој организацији и с кључним партнерима из приватног, невладиног и јавног сектора.
4. Укључити запосленике, кориснике и актере у осмишљавање и сарадњу мимо граница.
5. Користити партнерства на различитим нивоима власти (општине, регије, држава и јавна предузећа) како би се омогућило пружање координираних услуга.
6. Увести подстицаје (и услове) за руководиоце и запосленике у циљу стварања процеса који укључују разне организације (нпр. заједничке услуге и заједнички развој процеса међу различитим јединицама).

**[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]**

## Критеријуми резултата

Од критеријума 6 надаље фокус процјене пребацује се с активатора на резултате. У оквиру прва три критеријума резултата мјеримо перцепције: шта наши људи, грађани/корисници и друштво мисле о нама. Такође имамо индикаторе интерног учинка који нам показују колико добро остварујемо циљеве које смо себи поставили – исходе. Процјена резултата захтијева различит скуп реакција/одговора, тако да су одговори од ове тачке надаље засновани на панелу процјене резултата (види поглавље ‘Како извршити евалуацију: систем бодовања’).

### Критеријум 6:

Резултати  
усмјерени ка  
грађанима/  
корисницима



### Критеријум 7:

Резултати  
у вези са  
људима



### Критеријум 8:

Резултати у вези  
са друштвеном  
одговорношћу



### Критеријум 9:

Кључни  
резултати  
учинка



# Критеријум 6: Резултати усмјерени ка грађанима/корисницима

## Поткритеријум 6.1.

Мјерење перцепције

## Поткритеријум 6.2.

Мјерење учинка



Термин грађанин/корисник одражава комплексну везу између управе и њене јавности. Особа којој су услуге упућене мора се сматрати грађанином, чланом демократског друштва с правима и обавезама (нпр. порески обавезник, политички актер). Особа такође треба да се сматра корисником, не само у контексту пружања услуга, гдје има позицију корисника услуга, него и у контексту њених обавеза (плаћање новчаних казни), гдје има право да се с њом опходи на праведан и љубазан начин без занемаривања интереса организације. С обзиром да ова два случаја није увијек лако раздвојити, њихов комплексан однос описаће се као однос грађанин/корисник. Грађани/корисници су примаоци или корисници активности, производа или услуга организација јавног сектора. Грађани/корисници треба да се дефинишу, али не треба да се нужно ограниче само на примарне кориснике услуга.

Критеријум 6 описује резултате које организација постиже у односу на задовољство грађана/корисника организацијом и производима и услугама које она пружа. CAF прави разлику између перцепције и резултата рада. За све врсте организација јавног сектора важно је да директно мјере задовољство својих грађана/корисника (перцепција). Осим тога морају да се мјере и резултати учинка. Тиме се прикупљају додатне информације о задовољству грађана и корисника мјерењем индикатора учинка. Рад на повећању резултата индикатора учинка треба да води ка већем задовољству грађана/корисника.

# Процјена

**Размотрити шта је организација урадила како би задовољила потребе и очекивања грађана и корисника кроз резултате ниже наведеног.**

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 6.1.

### Мјерење перцепције

Директно мјерење задовољства или перцепције грађана и корисника од велике је важности. Мјерење перцепције грађана и корисника значи директно обраћање њима и директно добијање реакција и информација о различитим аспектима рада организације. У већини случајева то се ради путем анкетања корисника или грађана. Такође се користе допунски алати као што су фокусне групе или панели корисника.

Овај поткритеријум процјењује да ли организација врши ова мјерења и показује резултате мјерења у неколико подручја као што су имиџ организације, приступачност, учинак особља, учествовање грађана/корисника, транспарентност информација, квалитет и спецификације производа и услуга, те иновације, агилност и вјештине дигитализације организације.

### Примјери

#### Општа перцепција организације

1. Свеукупни имиџ организације и јавни углед;
2. Приступачност организације;
3. Оријентисаност особља на грађане/кориснике;
4. Укључивање и учествовање грађана/корисника укључујући и е-учествовање;
5. Транспарентност, отвореност и информације које пружа организација;

#### Перцепција услуга и производа

6. Приступачност физичких и дигиталних услуга;
7. Квалитет производа и услуга;
8. Диференцијација услуга узимајући у обзир потребе корисника;
9. Способност организације за иновације;
10. Агилност организације;
11. Дигитализација у организацији;
12. Интегритет организације и опште повјерење корисника/грађана.

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 6.2.

### Мјерење учинка

Поред директног мјерења перцепције грађана и корисника, квалитет услуга које се пружају грађанима и корисницима може се мјерити показатељима управљања учинком. Овдје се користе мјерљиви резултати показатеља управљања (нпр. вријеме обраде, вријеме чекања, број жалби итд.).

На основу ових мјерења могу да се извуку поуке о квалитету производа и пружања услуга, транспарентности и приступачности, те учествовању актера и иновацијама. CAF даје преглед примјера за интерне индикаторе којима се мјери учинак у циљу задовољења потреба и очекивања корисника и грађана.

### Примјери

#### Резултати у вези с квалитетом производа и услуга

1. Вријеме чекања (вријеме обраде/пружања услуга);
2. Број и вријеме обраде жалби и проведене корективне радње;
3. Резултати мјера евалуације у погледу грешака и усклађености са стандардима квалитета;
4. Поштовање стандарда услуга;

#### Резултати у вези транспарентности, приступачности и интегритета

5. Број канала информисања и комуникације, укључујући друштвене медије;
6. Доступност и тачност информација;
7. Доступност циљева везаних за учинак и резултате организације;
8. Степен пружања отворених података;

#### Резултати у вези с укључивањем актера и иновацијама

9. Мјера укључености актера у осмишљавању и пружању услуга и производа и/или процеса одлучивања;
10. Број примљених и спроведених приједлога;

#### Резултати у вези с коришћењем поступака дигитализације и е-управе

11. Мјера у којој се активности евалуације врше заједно с актерима како би се пратиле промјене потреба и степен задовољења тих потреба;
12. Радно вријеме различитих служби (одјела);
13. Цијена услуга;
14. Доступност информација везаних за одговорности управљања у различитим службама.

[Додијелити бодове користећи панел процјене активатора]

# Критеријум 7: Резултати у вези са људима

**Поткритеријум 7.1.**  
Мјерење перцепције

**Поткритеријум 7.2.**  
Мјерење учинка



Резултати у вези са људима су они које организација постиже у односу на компетентност, мотивацију, задовољство, перцепцију и учинак својих људи.

Овај критеријум разликује двије врсте резултата: с једне стране, ту је општа перцепција организације гдје се људи директно питају (нпр. путем упитника, анкета, фокусних група, оцјењивања, интервјуа, консултација с представницима особља), а с друге стране су општи резултати људи које организација сама користи у циљу праћења и повећања задовољства људи и резултата рада.

# Процјена

**Размотрити шта је организација урадила како би задовољила потребе и очекивања својих људи кроз резултате ниже наведеног.**

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 7.1.

### Мјерење перцепције

Овај поткритеријум процјењује да ли људи сматрају организацију привлачним мјестом за рад и да ли су мотивисани у свом свакодневном послу да дају све од себе за организацију. За све организације јавног сектора важно је да систематски мјере перцепцију људи о организацији и квалитету и услугама које организација пружа.

### Примјери

#### Општа перцепција организације

1. Имиџ и свеукупан учинак организације;
2. Укљученост људи у организацију, процес одлучивања и активности унапређења рада;
3. Свијест људи о могућим сукобима интереса и важности етичког понашања и интегритета;
4. Механизам за давање повратних информација, консултације, дијалог и системско анкетирање особља;
5. Друштвена одговорност организације;
6. Отвореност организације за промјене и иновације;
7. Утицај дигитализације на организацију;
8. Агилност организације;

#### Перцепција управљања и система управљања

9. Способност руководства да води организацију и о томе информише друге;
10. Осмишљавање и управљање различитим процесима организације;
11. Подјела задатака и систем процјене учинка људи;
12. Управљање знањем;
13. Мјере интерне комуникације и информисања;
14. Квалитет и мјера у којој се признају појединачни и тимски напори;

#### Перцепција радних услова

15. Радна атмосфера и култура организације;
16. Приступ друштвеним питањима (нпр. прилагодљивост радних сати, баланс између радног и приватног живота, здравствена заштита);
17. Стварање једнаких прилика и праведни односи и понашање у организацији;
18. Објекти и опрема за рад;

#### Перцепција каријере и унапређења вјештина

19. Систематична изградња каријере и развој компетенције;
20. Приступ обукама и стручном усавршавању и њихов квалитет.

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 7.2.

### Мјерење учинка

Мјерење учинка састоји се од интерних показатеља учинка везаних за људе који омогућавају организацији да мјери резултате постигнуте у односу на свеукупно понашање људи, њихов учинак, развој њихових вјештина, мотивацију и ниво укључености у организацију.

Такви резултати иначе укључују интерно мјерење понашања људи у пракси (нпр. боловање, промет особља, број жалби особља, број приједлога за иновације итд.).

### Примјери

#### Општи резултати у вези са људима

1. Показатељи везани за задржавање, лојалност и мотивацију људи;
2. Степен учествовања у активностима унапређења рада;
3. Број пријављених етичких дилема (нпр. могући сукоби интереса);
4. Учесталост добровољног учествовања у контексту активности повезаних с друштвеном одговорношћу;
5. Показатељи везани за способност људи за одговарање на потребе грађана/корисника;

#### Резултати у вези с учинком и капацитетима појединца

6. Показатељи везани за учинак појединца;
7. Показатељи везани за коришћење дигиталних алата за информисање и комуникацију;
8. Показатељи везани за развој вјештина и обуку;
9. Учесталост признавања појединаца и тимова.

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]



# Критеријум 8: Резултати у вези са друштвеном одговорношћу

## Поткритеријум 8.1.

Мјерење перцепције

## Поткритеријум 8.2.

Мјерење учинка



Основна мисија јавне организације увијек је посвећена задовољавању категорије потреба и очекивања друштва. Поред своје основне мисије, јавна организација треба да усвоји одговорно понашање како би допринијела одрживом развоју својих економских и друштвених компонената као и компонената везаних за околину у односу на локалну, регионалну, државну и међународну заједницу. Ово може да укључи приступ и допринос организације квалитету живота, заштити околине, очувању глобалних ресурса, једнаким приликама за запослење, етичком понашању, учествовању у заједницама и доприносу локалном развоју.

Главна карактеристика друштвене одговорности је да користи вољу организације, с једне стране, како би се друштвени аспект и аспект околине интегрисали у процес одлучивања (критеријум 2), а с друге стране како би организација могла да одговори на утицај својих одлука и активности на друштво и околину. Друштвена одговорност треба да буде саставни дио стратегије организације. Стратешки циљеви треба да се провјеравају у односу на друштвену одговорност како би се избјегле нежељене посљедице.

Учинак организације у односу на заједницу у којој ради (локална, регионална, државна или међународна) и њен утицај на околину чине битну компоненту за мјерење њеног свеукупног учинка.

Организација која ради на својој друштвеној одговорности:

1. повећаће свој углед и побољшати имиџ у односу на грађане као цјелину;
2. унаприједиће своју способност да привуче, мотивише и задржи своје особље и учини га посвећеним;
3. унаприједиће своје односе с фирмама, другим јавним организацијама, медијима, добављачима, грађанима/корисницима и заједницом у којој дјелује.

Мјере покривају како квалитативне/квантитативне мјере перцепције (8.1), тако и квантитативне показатеље (8.2). Могу да буду повезане са: етичким, демократским и саучесничким понашањем организације; одрживошћу околине; квалитетом живота; економским утицајем као ефектом организационог понашања.

# Процјена

**Размотрити шта организација постиже у односу на своје друштвене одговорности кроз резултате ниже наведеног.**

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 8.1.

### Мјерење перцепције

Мјерење перцепције фокусира се на перцепцију заједнице у односу на рад организације на локалном, регионалном, државном или међународном нивоу. Ова перцепција може да се испита из различитих извора, укључујући анкете, извјештаје, састанке јавних медија, невладине организације, организације грађанског друштва, директне реакције актера и окружења.

Перцепција нам даје индикацију ефективности стратегија везаних за друштво и околину. Укључује мишљење о транспарентности, утицају на квалитет живота и квалитет демократије, мишљење о етичком понашању при пружању подршке грађанима, резултате и приступ везан за питања околине.

### Примјери

1. Утицај организације на квалитет живота грађана/корисника мимо институционалне мисије;
2. Углед организације као некога ко доприноси локалном/глобалном друштву;
3. Утицај организације на привредни развој;
4. Утицај организације на одрживост околине, укључујући климатске промјене;
5. Утицај организације на квалитет демократије, транспарентност, етичко понашање, владавину права, отвореност и интегритет.

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 8.2.

### Мјерење учинка

Мјерење учинка фокусира се на мјере које организација користи како би пратила, разумјела, предвидјела и унаприједила рад по питању друштвене одговорности. Треба да да јасну индикацију ефективности приступа организације према друштвеним питањима. Може да размотри етичко понашање, иницијативе и резултате превенције здравствених ризика, иницијативе за размјену знања, иницијативе за очување ресурса и смањење утицаја на околину итд.

#### Примјери

1. Активности организације у циљу очувања и одржавања ресурса;
2. Учесталост односа с релевантним органима власти, групама и представницима заједнице;
3. Количина и важност позитивних и негативних медијских извјештаја;
4. Подршка посвећена друштвено угроженим и обесправљеним грађанима;
5. У својству послодавца пружање подршке политици о разноврсности и интеграцији и прихватању етничких мањина и угрожених људи;
6. Подршка међународним развојним пројектима;
7. Размјена знања, информација и података са свим заинтересованим актерима;
8. Програми спречавања здравствених ризика и несрећа за грађане/кориснике.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]**

# Критеријум 9: Кључни резултати учинка

## Поткритеријум 9.1.

Спољни резултати: излазни резултати и јавна вриједност

## Поткритеријум 9.2.

Унутрашњи резултати: ниво ефикасности



Кључни резултати учинка повезани су са свим оним што организација одреди као суштинска, мјерљива постигнућа која демонстрирају успјех организације на краткорочном и дугорочном основу.

Представљају способност процеса и политика да постигну циљеве дефинисане мисијом институције, њеном визијом и стратешким плановима.

Кључни резултати учинка могу да се подијеле на:

- Спољне резултате: остварење циљаних излазних резултата и ефеката/исхода, који се фокусирају на везу с мисијом и визијом (критеријум 1), стратегије и планирање (критеријум 2), производе и услуге (критеријум 5) и постигнуте резултате за спољне актере.
- Унутрашње резултате: ниво ефикасности, који се фокусирају на везу с људима (критеријум 3), партнерства и ресурсе (критеријум 4) и процесе (критеријум 5) и постигнуте резултате у развоју организације у правцу изврсности.

# Процјена

## Размотрити резултате које је организација постигла у односу на ниже наведено.

### ПОТКРИТЕРИЈУМ 9.1.

Спољни резултати: излазни резултат и јавна вриједност

Екстерни резултати су мјере ефективности стратегије организације, у смислу њених способности да задовољи очекивања спољних актера и да произведе јавну вриједност, у складу с мисијом и визијом организације и реформом јавног сектора. Свака организација јавног сектора треба да процијени у којој мјери су постигнути њени кључни циљеви, као што је дефинисано у стратешком плану у односу на излазни резултат – услуге и производе – и на исход – утицај основних активности организације на спољне актере и друштво, како би могла на ефективан начин да унаприједи свој рад.

#### Примјери

1. Излазни резултати – квантитет и квалитет услуга и производа;
2. Исходи – ефекти услуга и производа на циљну групу;
3. Степен успјешности уговора/споразума између власти и организације;
4. Резултати спољних инспекција и ревизија учинка;
5. Резултати поређења с референтним вриједностима – benchmarking (компаративна анализа) у односу на излазне резултате и исходе рада.
6. Резултати спровођења реформе јавног сектора.

[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]

## ПОТКРИТЕРИЈУМ 9.2.

### Унутрашњи резултати: ниво ефикасности

Унутрашњи резултати се односе на ефикасност, ефективност интерних процеса и финансијска мјерила функционисања организације. Могу да укључују резултате управљања процесима (нпр. продуктивност, трошковну ефикасност, мањкавост), финансијски учинак (нпр. ефективно коришћење финансијских ресурса, усклађеност финансијских резултата с буџетом), ефективно коришћење ресурса (нпр. партнерства, информације, технологија, објекти/опрема), те могу да узму у обзир резултате евалуације учинка (интерне инспекције и ревизије, сертификација, учествовање у такмичењима и награде).

#### Примјери

1. Ефикасност организације у односу на управљање расположивим ресурсима, укључујући управљање људима, знањем и објектима/опремом;
2. Резултати унапређења и иновација у процесима;
3. Резултати референтног мјерења (компаративне анализе);
4. Резултати заједничких активности и партнерских споразума;
5. Утицај дигитализације на учинак организације;
6. Резултати интерних инспекција и ревизија;
7. Резултати учествовања на такмичењима, награде за квалитет и сертификати за управљање квалитетом;
8. Резултати реализације буџета и финансијских циљева;
9. Трошковна ефикасност – постизање исхода по најнижој могућој цијени.

**[Додијелити бодове користећи панел процјене резултата]**

### III. Како извршити евалуацију: систем бодовања

Зашто бодовање?

Додјела бодова сваком поткритеријуму и критеријуму *CAF* модела има четири основна циља:

1. Пружање информација и давање показатеља о правцу и приоритетима који треба да се слиједе како би се унаприједиле активности;
2. Мјерење сопственог напретка, ако редовно спроводите *CAF* процјене; на примјер, ако се процјене спроводе сваке двије године сматра се да примјењујете добру праксу према већини метода мјерења квалитета;
3. Идентификовање добрих пракси као што је наведено, додјелом више бодова за активаторе и резултате;
4. Помоћ у проналажењу ваљаних партнера са којима можемо да учимо из система 'benchlearning' (шта учимо једни од других).

Основни циљ система 'benchlearning' је поређење различитих начина управљања активаторима и постизања резултата. Што се тиче овог система, треба да се напомене да поређење *CAF* бодовања носи одређен ризик, нарочито ако се ради без потврђивања бодовања на хомоген начин у различитим јавним организацијама.

Како бодовати?

*CAF* омогућава два начина бодовања: класично бодовање и унапријеђено бодовање. Што се тиче активатора, циклус *PDCA* је основ за оба начина.

„Класично” *CAF* бодовање даје глобалну потврду сваког поткритеријума кроз навођење *PDCA* фазе поткритеријума. „Унапријеђено” *CAF* бодовање детаљније одражава анализу поткритеријума. Омогућава вам да за сваки поткритеријум истовремено и независно бодујете све фазе циклуса планирати, урадити, провјерити, дјеловати (*PDCA*).

Поређење учинка у односу на друге помоћу референтног мјерења и учења једних од других ('benchmarking' и 'benchlearning') је на највишем нивоу оба панела процјене.

#### 1. Класично *CAF* бодовање

Овај кумулативни начин бодовања помаже организацији да се боље упозна с циклусом *PDCA* и да га позитивније усмјерава на приступ квалитету.

- У панелу процјене активатора, организација ефективно унапређује свој учинак онда када се циклус *PDCA* у потпуности примјењује, на основу учења из његових анализа и из спољног поређења.
- У панелу процјене резултата у обзир се узимају и тренд резултата и остварење циљева. Организација је у континуираном циклусу унапређења рада онда када се постижу изврсни и одрживи резултати, када се испуне сви релевантни циљеви и када се добије позитивно поређење са релевантним организацијама за кључне резултате.

## ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ АКТИВАТОРА – КЛАСИЧНО БОДОВАЊЕ

ФАЗА	ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ АКТИВАТОРА – КЛАСИЧНО БОДОВАЊЕ	Бодови
	Нисмо активни у овом пољу. Немамо никаквих информација или су врло анегдотичне.	0-10
Планирати	Иамо план за одређену радњу	11-30
Урадити	Имплементирамо/проводимо одређену радњу	31-50
Тест	Провјеравамо/испитујемо радимо ли праве ствари на прави начин	51-70
Дјеловати	На основу провјера/испитивања, уводимо потребне промјене	71-90
PDCA	Редовно планирамо, имплментирамо, провјеравамо и прилагођавамо све што радимо и учимо од других. Дио смо циклуса континуираног унапређења у вези са овим	91-100

### Инструкције

- Пронађите доказе за јаке и слабе стране и изаберите ниво који сте достигли у смислу фазе. Овај начин бодовања је кумулативан: треба да прођете одређену фазу (нпр. провјерити) прије него што пређете на сљедећу фазу (нпр. дјеловати).
- Додијелите бодове између 0 и 100 у складу с одабраном фазом. Скала од 100 бодова омогућава вам да наведете степен примјене и спровођења приступа.

## ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ РЕЗУЛТАТА – КЛАСИЧНО БОДОВАЊЕ

ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ РЕЗУЛТАТА – КЛАСИЧНО БОДОВАЊЕ	Бодови
Нису измјерени никакви резултати и/или нису доступне никакве информације	0-10
Резултати су измјерени и показују негативне трендове и/или се резултатима не постижу релевантни циљеви	11-30
Резултати показују позитивне трендове без промјене и/или су постигнуте неки релевантни циљеви	31-50
Резултати показују побољшање трендова и/или је постигнута већина релевантних циљева	51-70
Резултати показују знатан напредак и/или су постигнуте сви релевантни циљеви	71-90
Постигнути су изврсни и постојани резултати; Постигнути су сви релевантни циљеви; Унапређивања свих кључних резултата са другим организацијама су позитивна	91-100

### Инструкције

- Додијелите бодове од 0 до 100 на скали подијеленој на шест нивоа. Сваки ниво истовремено узима у обзир тренд и постизање циља.



## 2. Унапријеђено САФ бодовање

Унапријеђено бодовање је бодовање које је ближе стварности у случају гдје, на примјер, многе јавне организације спроводе одговарајуће активности (урадити), али понекад без јасне фазе планирања (планирати), или без икакве пропратне провјере у вези са постигнутим. Овај начин бодовања даје више информација о подручјима гдје је побољшање најпотребније.

- У панелу активатора нагласак се више ставља на PDCA као циклус (ПЛАНИРАТИ, УРАДИТИ, ПРОВЈЕРИТИ, ДЈЕЛОВАТИ), а напредак се приказује у облику спирале, гдје при сваком поновном кругу могу да се десе побољшања у свакој од фаза.
- У панелу процјене резултата прави се разлика између тренда резултата и остварења циљева. Ова разлика јасно показује да ли морате да убрзате тренд или да се фокусирате на постизање циљева.

### ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ АКТИВАТОРА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ

ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ АКТИВАТОРА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ								
Фаза	Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Тот.
	Доказ	Нема доказа или постоје само неке назнаке	Неки слаби докази у вези са неким подручјима	Неки јачи докази у вези са релевантним подручјима	Чврсти докази у вези са већином подручја	Врло чврсти докази, који се односе на сва релевантна подручја	Одлични докази, у поређењу са другим организацијама, у вези са свим подручјима	
Планирати	Планирање се темељи на потребама и очекивањима актера. Планирање се редовно спроводи у релевантним дијеловима организације							
	<b>Бодови</b>							
Урадити	Изведбеном фазом управља се кроз дефинисане процесе и одговорности и редовно се шири кроз релевантне дијелове организације							
	<b>Бодови</b>							
Тест	Дефинисани процеси прате се у односу на релевантне показатеље и редовно се провјеравају у релевантним дијеловима организације							
	<b>Бодови</b>							
Дјеловати	Корекције и побољшања редовно се врше након провјере резултата у релевантним дијеловима организације							
	<b>Бодови</b>							

Подручја унапређења рада

#### Инструкције

- Прочитајте дефиницију сваке фазе (ПЛАНИРАТИ, УРАДИТИ, ПРОВЈЕРИТИ, ДЈЕЛОВАТИ).
- Размотрите прикупљене доказе који се односе на сваку фазу, што можете да илуструјете неким примјерима.
- Додијелите бодове за сваку фазу.
- Израчунајте глобални број бодова тако што ћете у обзир узети просјек бодова за сваку фазу.

## ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ РЕЗУЛТАТА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ

ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ РЕЗУЛТАТА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ						
Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>ТРЕНДОВИ</b>	Нема мјерења	Негативан тренд 	Тренд без промјене или скроман напредак 	Постојан напредак 	Значајан напредак 	Позитивно поређење са релевантним организацијама у односу на све резултате
<b>Оцјена</b>						
<b>ЦИЉЕВИ</b>	Нема информација или постоје анегдотске информације	Резултати нису у складу са циљевима	Постигнуто мало циљева	Постигнути неки релевантни циљеви	Постигнута већина релевантних циљева	Постигнути сви циљеви
<b>Оцјена</b>						

### Инструкције

- Одвојено размотрите тренд резултата током три године и циљеве који су постигнути претходне године.
- Бодујте тренд од 0 до 100 на скали подијељеној на шест нивоа.
- Бодујте остварење циљева за протеклу годину, од 0 до 100 на скали подијељеној на шест нивоа.
- Израчунајте глобални број бодова тако што ћете у обзир узети просјек бодова трендова и циљева.

## Примјер 1: Како примијенити унапријеђено бодовање на активаторе – Поткритеријум 3.3

Овдје имате могуће доказе из самопроцјене за Поткритеријум 3.3. Они су повезани с примјерима модела; за сваки од њих је наведена PDCA фаза и да ли се ради о јакој страни (+) или слабој страни (-).

Примјер Поткритеријума 3.3:

Укључити и оснажити људе и подржати њихову добробит

3.3.1. Организација под сталном пажњом држи интерне комуникације у различитим смјеровима: одозго према доле, одоздо према горе и хоризонтално. Користи отворено окружење и различите модалитете и алате: годишњи и тромјесечни састанци с цијелим особљем, употреба дигиталних алата као што је интранет, е-пошта и друштвени медији.

За сада не постоји приступ за провјеру ефективности комуникације и перцепције особља о њиховој укључености. ПЛАНИРАТИ +, УРАДИТИ +, ПРОВЈЕРИТИ –

3.3.2. Други начини за побољшање интерног дијалога и размјену стручног знања су тимски рад и дијалог један на један: тимови и појединци укључени су у каскадно распоређивање стратешких информација у функцијске/групне циљеве, а тимски рад је стандардни приступ за пројекте унапређења рада. Овај приступ добија позитивне оцјене у анкетама особља. Међутим, тимски рад и групе за унапређење рада тренутно су ограничене на основне процесе. ПЛАНИРАТИ +, УРАДИТИ +-, ПРОВЈЕРИТИ +

3.3.3. Осим тога, није дефинисан ниједан приступ за прикупљање идеја и приједлога. ПЛАНИРАТИ –

3.3.4. Организација спроводи двогодишње анкете особља помоћу приступа који је дефинисан прије шест година и који није у потпуности адекватан за недавне структурне и оперативне промјене. ПЛАНИРАТИ +, УРАДИТИ +, ПРОВЈЕРИТИ –, ДЈЕЛОВАТИ –

3.3.5, 3.3.6. Руководство посвећује велику пажњу добробити људи, нарочито стварањем добрих радних услова и бригом о добром балансу између радног и приватног живота. Иницијативе су дефинисане након активности benchlearning-a с неким важним јавним и приватним организацијама и након консултација с особљем; прошле године је покренуто неколико нових пројеката, као што су канцеларије отвореног плана и обданиште. ПЛАНИРАТИ +, УРАДИТИ +, ДЈЕЛОВАТИ +

3.3.7. Дуги низ година организација се бавила проблемима особа с инвалидитетом, па су зграде и објекти пројектовани за то. У прошлој години развијен је пројекат који олакшава рад на даљину и флексибилно радно вријеме. ПЛАНИРАТИ +, УРАДИТИ +, ДЈЕЛОВАТИ +

3.3.8 Тренутно нема иницијатива за пружање подршке социјалним и културним иницијативама или другим нефинансијским наградама за особље, односно не постоји ниједан механизам да се то затражи. За сада не постоји приступ за провјеру ефективности комуникације и перцепције особља о њиховој укључености. ПЛАНИРАТИ –, УРАДИТИ –

Горе наведени налази унесени су у матрицу активатора у наставку како би се помогло глобалном бодовању за дати поткритеријум. Поља матрице користе се као „биљежница“ како би се прешло са доказа прикупљених током процјене поткритеријума на глобално бодовање поткритеријума и како би се усмјеравала дискусија на састанку постизања консензуса.

## ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ АКТИВАТОРА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ

	Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Тот.
<b>Фаза</b>	Доказ	Нема доказа или постоје само неке назнаке	Неки слаби докази у вези са неким подручјима	Неки јачи докази у вези са релевантним подручјима	Чврсти докази у вези са већином подручја	Врло чврсти докази, који се односе на сва релевантна подручја	Одлични докази, у поређењу са другим организацијама, у вези са свим подручјима	
<b>Планирати</b>	Планирање се темељи на потребама и очекивањима актера. Планирање се редовно спроводи у релевантним дијеловима организације	(3.3.3) (3.3.8)			(3.3.1) (3.3.2) (3.3.4) (3.3.5) (3.3.6) (3.3.7)			
	<b>Бодови</b>			<b>50</b>				
<b>Урадити</b>	Изведбеном фазом управља се кроз дефинисане процесе и одговорности и редовно се шири кроз релевантне дијелове организације	(3.3.8)		(3.3.2)	(3.3.1) (3.3.4) (3.3.5) (3.3.6) (3.3.7)			
	<b>Бодови</b>			<b>50</b>				
<b>Тест</b>	Дефинисани процеси прате се у односу на релевантне показатеље и редовно се провјеравају у релевантним дијеловима организације	(3.3.4)	(3.3.1)		(3.3.2)			
	<b>Бодови</b>		<b>25</b>					
<b>Дјеловати</b>	Корекције и побољшања редовно се врше након провјере резултата у релевантним дијеловима организације	(3.3.4)		(3.3.5) (3.3.6) (3.3.7)				
	<b>Бодови</b>		<b>30</b>					

### Примједбе о додијелиеним бодовима

**ПЛАНИРАТИ:** Позитивна ситуација за интерну комуникацију и тимски рад, анкете особља, добробит и баланс радног и приватног живота. Ништа није планирано за прикупљање идеја и подршку социо-културним иницијативама. Дакле, оцјена може да се смјести под „Неки јачи докази везани за релевантна подручја“, али с десне стране колоне: 50 бодова.

**УРАДИТИ:** Позитивна ситуација за интерну комуникацију, анкете особља, добробит и баланс радног и приватног живота. За тимски рад спровођење није свеукупно, јер обухвата само основне процесе. Није предвиђено ништа за социо-културне иницијативе. Дакле, оцјена може да се смјести под „Неки јачи докази везани за релевантна подручја“, али с десне стране колоне: 50 бодова.

**ПРОВЈЕРИТИ:** Уопштено говорећи, слаби су докази за ПРОВЈЕРИТИ за све тачке. Наиме, организација разумије да приступ анкетирања особља треба да се верификује како би се прилагодио промјенама у организацији, али ништа није предвиђено у ту сврху. И поред тога, било је неких релевантних пројеката на подручју добробити и баланса радног и приватног живота, чак и без експлицитне везе с фазом провјере. Дакле, оцјена може да се смјести под „Неки слаби докази везани за релевантна подручја“: 25 бодова.

**ДЈЕЛОВАТИ:** Постоје докази о неким релевантним унапређењима за подручја добробити, баланса радног и приватног живота и за особе с инвалидитетом, али нису јасно повезани с резултатима активности ПРОВЈЕРИТИ. Дакле, оцјена може да се смјести под „Неки јачи докази везани за релевантна подручја“, с десне стране колоне: 30 бодова.

## Примјер 2: Како примијенити унапријеђено бодовање на резултате – Поткритеријум 7.2

Овдје имате могуће доказе из самопроцјене једне организације за поткритеријум 7.2. Докази су сажети под два поднаслова, „Општи резултати“ и „Учинак и развој вјештина појединца“. У панелу бодовања наведени су трендови и циљеви, а за сваки од њих и да ли се ради о јакој страни (+) или слабој страни (-).

Примјер поткритеријума 7.2: Мјерење учинка

Синтеза доказа који су проистекли из самопроцјене

Организација мјери велики скуп показатеља за учинак људи, који се у сажетом облику приказују у тромјесечном и годишњем извјештају. Резултате за 2018. годину можемо да сажмемо на ниже наведени начин, слиједећи шему САФ модела; за више детаља погледати Годишњи извјештај за 2018. г.

Општи резултати

Показатељи се односе на: одсутност с посла, укљученост у активности унапређења рада, жалбе (број и вријеме одговора) и добровољно учествовање у друштвеним активностима и иницијативама. За више од 60% њих можемо да видимо позитиван тренд у посљедње три године, док само учествовање у друштвеним активностима показује мали пад у 2018. години.

За показатеље нису дефинисани никакви циљеви. ТРЕНД + ЦИЉ –

Учинак и развој вјештина појединца

Мјеримо часове обуке за особу, проценат постигнутог индивидуалног/групног циља и свеукупни јаз у компетенцији. За све показатеље специфични циљеви се обично дефинишу с најмање 10% повећања из године у годину. Свеукупно гледано, 70% показатеља показује позитиван тренд, уз мали пад обухвата компетенција (повећање јаза). Што се тиче циљева, мање од 50% их је постигнуто; показатељи обуке и нарочито јаз у компетенцији нису постигли циљеве. ТРЕНД + ЦИЉ –

Горе наведени налази трансформисани су у бодове унесене у матрицу резултата у наставку како би се олакшала расправа о глобалном бодовању за дати поткритеријум током састанка постизања консензуса.

### ПАНЕЛ ПРОЦЈЕНЕ РЕЗУЛТАТА – УНАПРИЈЕЂЕНО БОДОВАЊЕ

Скала	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>ТРЕНДОВИ</b>	Нема мјерења	Негативан тренд 	Тренд без промјене или скроман напредак 	Постојан напредак 	Значајан напредак 	Позитивно поређење са релевантним организацијама у односу на све резултате
<b>Оцјена</b>				<b>60</b>		
<b>ЦИЉЕВИ</b>	Нема информација или постоје анегдотске информације	Резултати нису у складу са циљевима	Постигнуто мало циљева	Постигнути неки релевантни циљеви	Постигнута већина релевантних циљева	Постигнути сви циљеви
<b>Оцјена</b>		<b>25</b>				

#### Примједбе о додијеленим бодовима

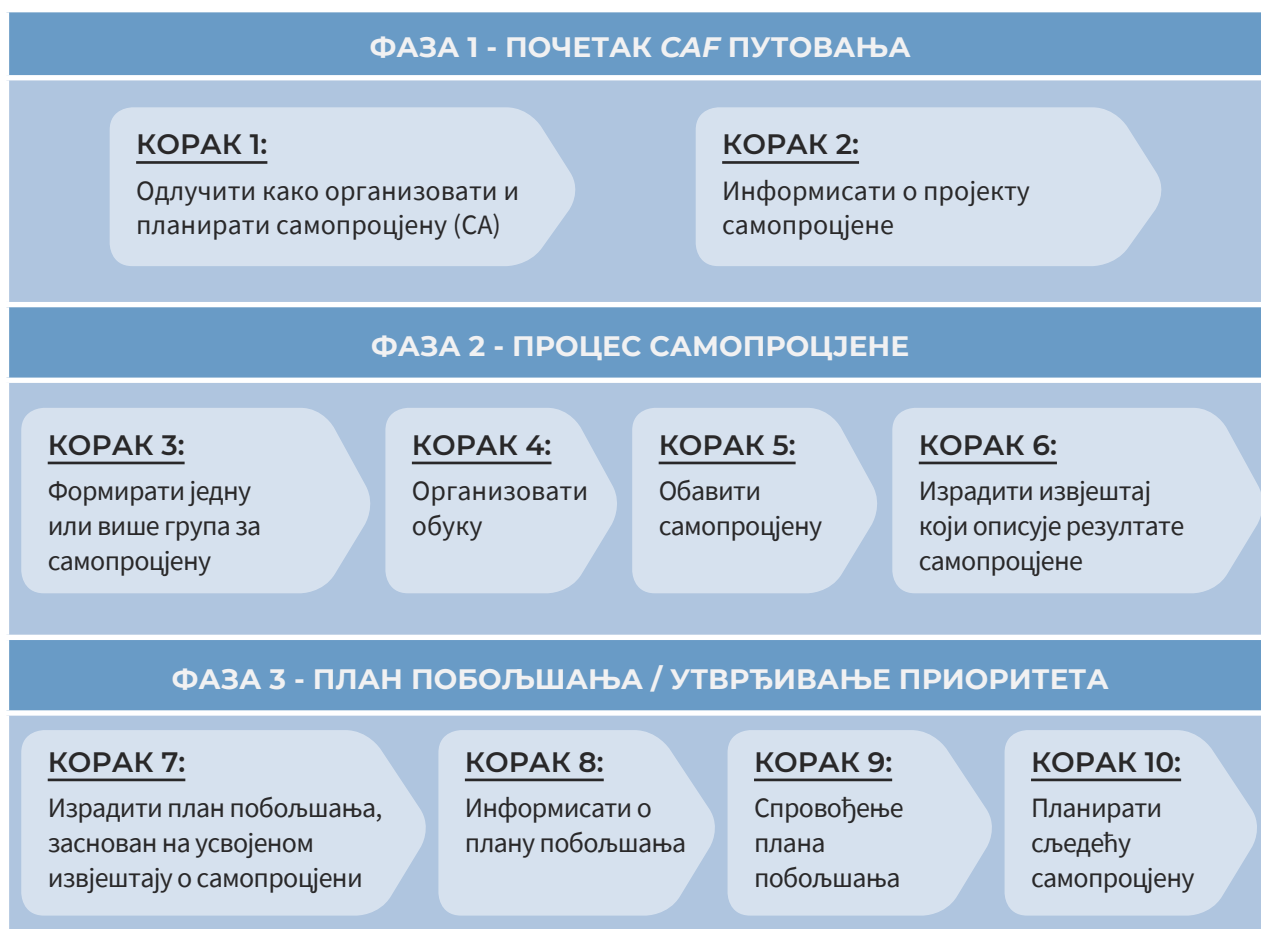
**ТРЕНДОВИ:** Велики дио резултата показује постојан напредак. Само два показатеља показују негативан тренд (нарочито обухват компетенција). Обје процјене, процјена општих резултата и појединачног учинка могу да се ставе у колону „Постојан напредак“ с укупно 60 бодова.

**ЦИЉЕВИ:** Не постоје циљеви за показатеље општих резултата (колона „Нема информација или постоје анегдотске информације“), а појединачни учинак постигао је мање од 50% циљева (колона „Постигнуто мало циљева“) с укупно 25 бодова.

## IV. Смјернице за унапређење рада организације користећи CAF

Процес континуираног унапређења рада може да се осмисли и спроведе на разне начине. Величина организације, култура и претходно искуство с алатима управљања укупним квалитетом неки су од параметара помоћу којих се утврђује најбољи начин увођења приступа TQM-а.

У овом поглављу идентификовали смо процес од десет корака за континуирано унапређење рада са CAF-ом који може да се сматра релевантним за већину организација. Важно је да се нагласи да је савјет дат у овом документу заснован на искуству многих организација које користе CAF. Међутим, сваки процес унапређења рада јединствен је и стога овај опис треба да служи као инспирација људима одговорним за процес самопроцјене, а не као прецизни приручник за тај процес.



Након примјене CAF-а и покретања активности унапређења рада, корисници CAF-а могу да се пријаве за добијање ознаке „ефективног корисника CAF-а“. Пријава за CAF игра важну улогу у наведеном поступку добијања повратних информација. Опште смјернице за Поступак екстерне процјене за CAF могу се наћи на веб-страници CAF-а <https://www.EIPA.eu/portfolio/european-CAF-resource-centre/>.

**КОРАК 1****Одлучити како организовати и планирати самопроцјену**

Постојање високог нивоа посвећености и заједничка одговорност међу вишим руководиоцима и људима запосленим у организацији најбитнији су елементи за обезбјеђење успјеха процеса самопроцјене.

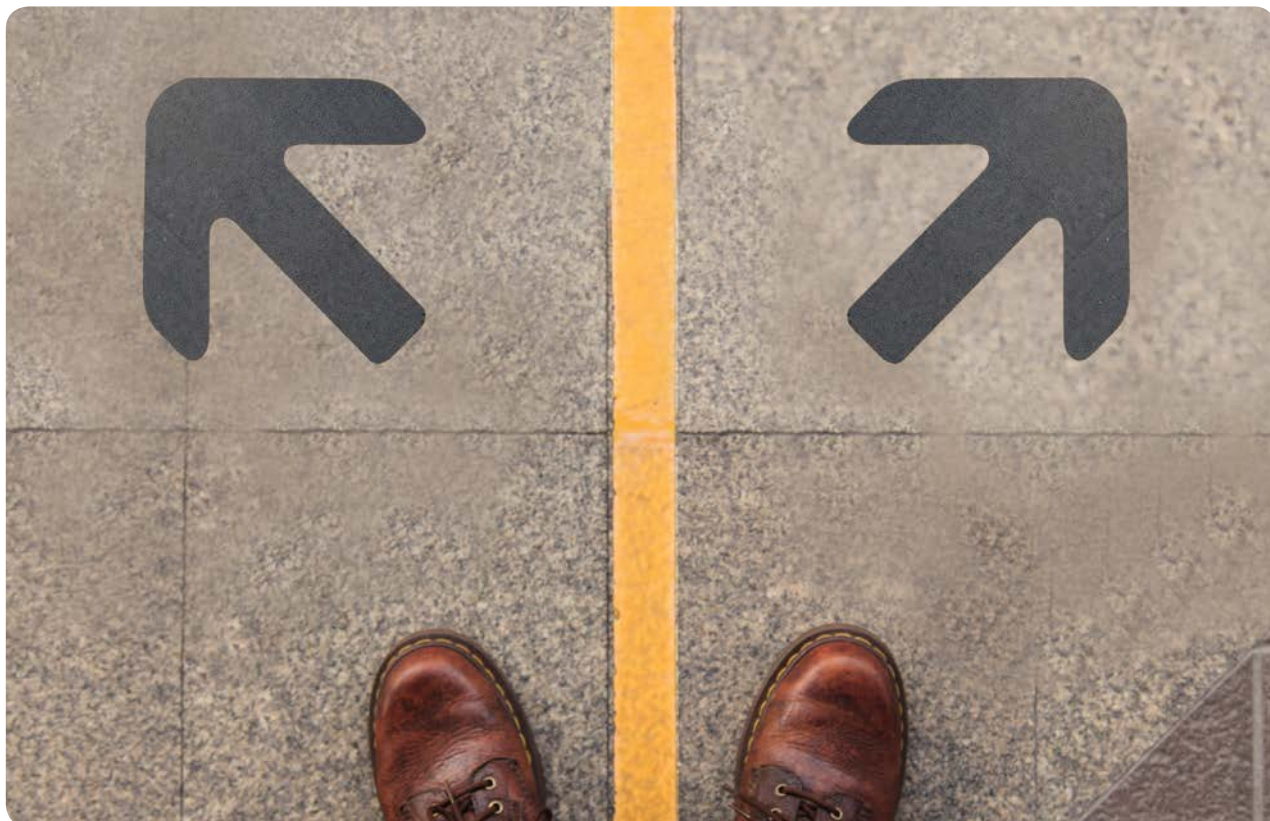
Како би се постигао потребан ниво посвећености и одговорности, искуство многих организација показује да је неопходна јасна одлука менаџмента кроз квалитетан консултативни процес с интересно-утицајним групама организације. Та одлука треба јасно да покаже вољу менаџмента да активно учествује у процесу, препознајући додатну вриједност самопроцјене и гарантујући отворене ставове, поштовање резултата и спремност за касније активности унапређења рада. Њоме се такође показује спремност да се издвоје потребни ресурси како би се самопроцјена обавила на професионалан начин.

**Повратне информације корисника CAF-а – разлози за коришћење CAF-а**

Најважнији разлози леже у интерним покретачима. Идентификовање јаких страна и подручја за унапређење рада најзначајнији су поводи. Постојање финансијског стреса најмање је важан покретач. Организације желе да користе CAF прво за себе и за унапређење рада својих организација – што је управо сврха алата за самопроцјену.

Знање о потенцијалној користи од CAF самопроцјене и информације о структури модела и процесу самопроцјене неопходни су елементи којима се менаџменту обезбјеђује основ за доношење одлука. Веома је важно да сви руководиоци од почетка вјерују у ове користи.

У овој фази веома је важно да један или више људи у организацији преузму одговорност за обезбјеђење ових основних принципа. Добра идеја је контактирати организацију која је одговорна за ширење CAF-а у држави (више



информација о овоме можете наћи на [www.EIPA.eu/CAF](http://www.EIPA.eu/CAF)) и од њих тражити или да дају презентацију о CAF моделу или да прибаве информације о другим организацијама/од других организација које већ користе модел и које су вољне да подијеле своја искуства.

Како би људи у организацији подржали процес самопроцјене, важно је да се обаве консултације прије коначне одлуке о спровођењу самопроцјене. Осим постојања опште користи од спровођења самопроцјене, искуства нам показују да многи људи сматрају CAF изврсном приликом за стицање бољег увида у своју организацију, те да желе активно да учествују у њеном развоју.

За неке организације такође може да буде релевантно да траже прихватање или одобрење од спољних актера прије него што одлуче спровести самопроцјену. Ово може да буде случај код политичара или виших руководилаца или организација вишег нивоа, које традиционално више учествују у одлукама менаџмента. Кључни спољни актери могу да имају своју улогу, нарочито у прикупљању података и обради информација, као и да потенцијално остваре корист од промјена у односу на нека од идентификованих подручја унапређења рада.

#### Иницијално планирање самопроцјене

Када се донесе одлука о спровођењу самопроцјене, процес планирања може да почне. Један од првих елемената који може да буде укључен у одлуку менаџмента је дефиниција опсега и приступа који се користи у самопроцјени.

Често се поставља питање да ли самопроцјена треба да укључи цијелу организацију или самопроцјену могу да изврше њени засебни дијелови, као што су јединице и одјели. Одговор је да засебни дијелови могу да обаве самопроцјену, али како би се сви критеријуми и поткритеријуми процијенили на смислен начин, треба да им се да довољно аутономије како би се сматрали претежно аутономном организацијом с одговарајућом мисијом и значајном одговорношћу за људске ресурсе и финансијске процесе. У таквим случајевима треба да се процијене односи релевантних добављача/корисника као и односи актера међу одабраном јединицом и остатком организације.

Предлаже се да одлука менаџмента садржи одабир панела за бодовање који ће се користити. Предлажу се два начина бодовања. Организација треба да изабере који ће користити, зависно од времена које има на располагању за бодовање и од нивоа искуства и зрелости.

У овој фази највише руководство треба да предузме веома важну активност, а то је именовање вође пројекта за процес самопроцјене. Задачи које вођа пројекта обично извршава укључују:

- детаљно планирање пројекта, укључујући процес комуникације;
- комуникацију и консултације са свим актерима у вези с пројектом;
- организовање обука групе за самопроцјену;
- прикупљање поткрепљујућих докумената и доказа;
- активно учествовање у групи за самопроцјену;
- помоћ у процесу постизања консензуса;
- уређивање извјештаја о самопроцјени;
- подршку менаџменту у утврђивању приоритетних активности и изради плана активности.

Захтјеви који се тичу компетенција вође пројекта су велики. Та особа мора да има висок ниво знања о својој организацији и знања о CAF моделу, као и знања о начину подршке процесу самопроцјене. Именовање одговарајућег вође пројекта који посједује потребно знање и има повјерење виших руководилаца и људи унутар организације једна је од кључних одлука менаџмента која може да утиче на квалитет и исход самопроцјене.

Неке организације нису упознате с језиком и примјерима који се користе у CAF моделу и за њих то може да буде сувише далеко од њихове свакодневне праксе како би их користили директно. Ако се то не ријеша у раној фази упознавања с моделом, касније може да представља препреку у процесу самопроцјене. Оно што може да се уради у тим случајевима, поред обука које су описане у даљем тексту, јесте прилагођавање модела језику који организација користи. Прије предузимања ове активности добра је идеја провјерити да ли је то већ урађено у некој организацији сличној вашој.



## КОРАК 2

### Информисање о пројекту самопроцјене



Након што се дефинише приступ који се користи у пројекту, веома важна активност планирања је израда плана комуникације. Овај план укључује информисање усмјерено на све актере пројекта, уз посебан нагласак на средњем менаџменту и људима из организације.

Информисање је основно подручје у свим пројектима управљања промјенама, а нарочито када организација спроводи самопроцјену. Ако информисање у вези са сврхом и активностима самопроцјене није јасно или одговарајуће, напори предузети у самопроцјени вјероватно ће се сматрати „само још једним пројектом” или „само још једном активношћу менаџмента”. Постоји ризик да ће ове претпоставке постати самоиспуњујућа пророчанства, јер би руководиоци средњег нивоа и други људи могли да покажу оклијевање да се у потпуности укључе или учествују у томе.

Важан резултат раног информисања је подстицање интереса неких запосленика и руководиоца да буду директно укључени у групу за самопроцјену. Идеално би било да се њихово укључивање потиче кроз личну мотивацију. Мотивација треба да буде основни елемент који повезује људе са цијелим процесом самопроцјене. Људи треба да имају потпуно јасну слику сврхе процеса CAF самопроцјене: унапређење cjелокупног рада организације.

**Повратне информације од корисника CAF-а – важност комуникације за стварање власништва запосленика над процесом генерално је потцијењена.**

Важан закључак из анкете корисника CAF-а је да корисници сматрају да током процеса генерално нису дали довољан приоритет активностима информисања према запосленицима. Научене лекције показују нам да је једна од важнијих потенцијалних користи CAF-а повећање нивоа свијести и комуникације у организацији. Али ово може да се постигне само ако менаџмент и људи одговорни за CAF самопроцјену буду активни на самом почетку у смислу информисања и укључивања људи, те ако средњи менаџмент организације разумије сврху и потенцијалне користи самопроцјене.

Политика информисања о процесу CAF самопроцјене треба да се фокусира на исходе који доносе корист свим интересно-утицајним групама, људима у организацији и грађанима/клијентима.

Према томе, јасно и кохерентно информисање према свим актерима током релевантних фаза пројекта кључно је за обезбјеђење успјешног процеса и наредних активности. Вођа пројекта, заједно с највишим руководством организације, треба да оснажи ту политику, фокусирајући се на сљедеће:

- како се самопроцјеном могу увести промјене;
- зашто је самопроцјени дат приоритет;
- како је самопроцјена повезана са стратешким планирањем организације;
- како је она повезана (на примјер као први корак) с генералним напорима за унапређење рада организације, на примјер кроз спровођење иновативног програма оперативних реформи.

Потребно је да се диференцира план информисања и у обзир узму сљедећи елементи: фокусна група, порука, средство, пошиљалац, учесталост и алати.

**КОРАК 3****Оформити једну или више група  
за самопроцјену**

Група за самопроцјену треба да у што већој мјери представља структуру организације. Обично укључује људе из различитих сектора, с различитим функцијама, искуством и с различитих нивоа организације. Циљ је да се успостави што ефективнија група, која у исто вријеме треба да буде у стању пружити најтачнију и најдетаљнију интерну перспективу организације.

Искуства корисника CAF-а показују да се број чланова групе креће од пет до 20. Међутим, у циљу обезбјеђења ефективног и релативно неформалног радног стила, генерално се преферирају групе од око десет учесника.

Ако је организација веома велика и комплексна, могло би да буде корисно оформити више од једне групе за самопроцјену. У овом случају од суштинске је важности да се приликом осмишљавања пројекта узме у обзир како и када ће групе вршити одговарајућу координацију.

Учесници треба да се бирају на основу њиховог знања о организацији и њихових личних вјештина (нпр. аналитичке и комуникационе вјештине), а не само на основу професионалних вјештина. Могу да се бирају на добровољном основу, али вођа пројекта и менаџмент остају одговорни за квалитет, разноврсност и кредибилитет групе за самопроцјену.

Вођа пројекта групе може такође да буде предсједавајући. Ово може да помогне континуитету пројекта, али треба да се пази да не дође до сукоба интереса. Важно је да предсједавајући групе има повјерење свих чланова групе како би могао водити дискусију на праведан и ефективан начин, како би сви учесници могли да допринесу процесу. Сама група може да именује свог предсједавајућег. За предсједавање састанцима и организовање састанака веома је важно имати ефективну секретарску службу, али је важно и имати добре просторије и опрему за састанке и ИКТ подршку.

Често се поставља питање да ли виши руководиоци треба да буду укључени у групу за самопроцјену. Одговор на ово питање зависи од културе и традиције организације. Ако се укључе руководиоци, они могу да дају додатне информације и тиме се повећава вјероватноћа да ће руководиоци имати власништво над каснијим спровођењем идентификованих активности унапређења рада. Тиме се такође повећава разноврсност/заступљеност. Међутим, уколико то није у складу с културом организације, квалитет самопроцјене може да буде нарушен ако се један или више чланова групе осјећа спутано или спријечено да допринесе процесу или слободно изрази своје мишљење.

**КОРАК 4****Организовати обуку****Информисање и обука менаџмента**

Могло би да буде корисно укључити руководство вишег и средњег нивоа као и друге актере у обуку о самопроцјени на добровољном основу, како би се проширило знање и разумијевање концепта TQM-а генерално, а нарочито концепта CAF самопроцјене.

**Информисање и обука групе за  
самопроцјену**

Групи треба да се представи CAF модел и објасни природа и сврха процеса самопроцјене. Ако је вођа пројекта прошао обуку прије ове фазе, добро би било да та особа игра велику улогу на обуци. Поред теоретских објашњења, обука такође треба да укључи практичне вјежбе како би учесници имали отворене погледе на принципе потпуног квалитета и како би искусили постизање консензуса, с обзиром да већини учесника можда нису познати ови концепти и понашање.

Вођа пројекта треба да групи достави листу свих релевантних докумената и информација потребних за ефективну процјену организације. Заједно могу да процијене један поткритеријум из критеријума активатора и један из критеријума резултата. На овај начин група ће

боље схватити на који начин CAF самопроцјена функционише. Мора да се постигне консензус о начину евалуације јаким страна и подручја за побољшање као и о начину додјеле бодова.

Још једна релевантна активност која ће уштедјети вријеме касније током фазе консензуса јесте стварање заједничке слике о кључним актерима организације, онима који имају највећи интерес у њеним активностима: корисницима/грађанима, политичарима, добављачима, партнерима, руководиоцима и запосленицима. Такође је потребно да се дефинишу најважније услуге и производи који се пруже или приме од тих интересно-утицајних група те кључни процеси како би се то постигло.

## КОРАК 5

### Обавити самопроцјену

#### Обавити појединачну самопроцјену

Од сваког члана групе за самопроцјену тражи се да обави поуздану процјену организације за сваки поткритеријум, користећи релевантне документе и информације које им да вођа пројекта. Процјена се заснива на њиховом знању и искуству током рада у организацији. Биљеже се кључне ријечи о доказима за јаке стране и подручја за унапређење рада. Предлаже се да се ова подручја за унапређење формулишу што је могуће прецизније како би се у каснијој фази лакше дефинисали приједлози активности. Затим треба да направе преглед својих закључака и бодују сваки поткритеријум, у складу с одабраним панелом бодовања.

Током појединачних процјена предједавајући мора да буде на располагању да одговори на сва питања чланова групе за самопроцјену. Он такође може да координира закључке чланова у оквиру припреме за састанак на којем се постиже консензус.

#### Како бодовати

CAF омогућава два начина бодовања: класични и унапријеђени приступ. Оба система бодовања детаљно су објашњена у трећем поглављу. Предлаже се коришћење класичног система бодовања ако организација није упозната са самопроцјеном и/или ако нема искуства у техникама управљања укупним квалитетом.

#### Постизање консензуса у групи

Након појединачних процјена група треба да се што прије састане и постигне договор о јаким странама, подручјима за унапређење рада и бодовима за сваки поткритеријум. Како би се постигао консензус, неопходно је да се обави процес дијалога и дискусије, који је од суштинске важности као дио учења, јер је веома битно да се разумије зашто постоје разлике у вези с јаким странама и подручјима за унапређење рада.

Група за самопроцјену може да утврди редослијед процјене девет критеријума, који не мора да буде строго нумерисан.



## Закључци консензуса

Како се постиже консензус? У процесу постизања консензуса треба да се користи метод од четири корака:

1. презентовање свих доказа у вези с идентификованим јаким странама и подручјима за унапређење рада по поткритеријуму – које је идентификовао сваки појединац;
2. постизање консензуса о јаким странама и подручјима за унапређење рада – ово се обично ради након разматрања било каквих додатних доказа или информација;
3. презентовање распона појединачних бодова за сваки поткритеријум;
4. постизање консензуса у односу на коначне бодове.

Када предсједавајући добро припреми састанак (нпр. прикупи важне информације, координира појединачне процјене), састанци могу тећи глатко и допринијеће се уштеди времена

Предсједавајући је одговоран за спровођење овог процеса и постизање консензуса групе и игра кључну улогу у томе. У свим случајевима дискусија треба да се заснива на јасним доказима о предузетим радњама и постигнутим резултатима. У САФ-у је наведена листа релевантних примјера како би се пружила помоћ за идентификовање одговарајућих доказа. Ова листа није коначна и није неопходно користити све могуће примјере – само оне који су релевантни за организацију. Међутим, група се охрабрује да нађе било какве додатне примјере које сматра релевантним за организацију.

Улога примјера јесте да се детаљније објасни садржај поткритеријума, како би се

- истражило како управа испуњава захтјеве изражене у сваком поткритеријуму;
- пружила помоћ у идентификовању доказа;
- указало на добре праксе у конкретном подручју.

## Трајање активности самопроцјене

Ако узмемо у обзир како реалност тако и преференције, али и различите спроведене анкете, два или три дана чине се премало за обављање поуздане самопроцјене, док се десет или више дана чине превише. Тешко је предложити идеално вријеме трајања САФ самопроцјене, јер постоји сувише варијабли, укључујући циљеве менаџмента, вријеме,

## Повратне информације корисника САФ-а – додата вриједност дискусија

Већина корисника постигла је консензус након дискусије. Сама дискусија често се сматра стварном додатом вриједношћу самопроцјене: када се постигне консензус, крајњи резултат је више од збира појединачних мишљења. Он одражава заједничку визију представничке групе и на тај начин даје више од субјективних појединачних мишљења и коригује их. Појашњавање доказа и давање контекста за различите ставове о јаким и slabим странама често се сматрају важнијим од бодова.

ресурсе и експертизу која је на располагању за инвестирање, доступност података, вријеме и информације које актери имају на располагању и политичке притиске. Међутим, за већину организација прихваћена норма је да активност самопроцјене траје до пет дана. Ово укључује појединачне процјене и постизање консензуса.

Велика већина организација спроведе цијели процес примјене САФ-а за три мјесеца, укључујући припрему, самопроцјену, извођење закључака и формулацију плана активности.

Три мјесеца чини се идеалним временским оквиром како би учесници остали фокусирани. Дуже трајање повећало би ризик од пада мотивације и интереса свих укључених страна. Надаље, могућа је промјена ситуације од почетка до краја процеса самопроцјене. У том случају процјена и бодовање могли би да постану непоуздани. За ово постоји велика вјероватноћа, с обзиром да је унапређење организације помоћу САФ-а динамичан и континуиран процес, а ажурирање података и информација дио је тог процеса



## КОРАК 6

### израдити извјештај који описује резултат самопроцјене

Типичан извјештај о самопроцјени требало би да слиједи структуру CAF-а (као што је приказано у шеми А) и да садржи барем сљедеће елементе:

- јаке стране и подручја за унапређење рада за сваки поткритеријум уз релевантне доказе;
- бодове који се заснивају на коришћеном панелу бодовања у складу с прикупљеним доказима;
- идеје за активности унапређења рада.

Како би се извјештај користио као основ за активности унапређења рада, од суштинске је важности да виши руководиоци званично прихвате извјештај о самопроцјени, а идеално би било и да га потврде и одобре. Ово не би требало да буде проблем ако је процес комуникације текао како треба. Виши руководиоци требало би да поново потврде своју посвећеност спровођењу активности унапређења рада. У овој фази такође је веома важно да се људи у организацији и други укључени актери информишу о главним резултатима.

**КОРАК 7****Израдити план  
унапређења рада**

Поступак самопроцјене треба да иде даље од извјештаја о самопроцјени како би се испунила сврха спровођења CAF-а. Овај поступак треба директно да води ка извјештају о активностима за унапређење рада организације.

Овај план активности један је од главних циљева CAF самопроцјене, али је и средство за уношење информација од виталног значаја у систем стратешког планирања у организацији. Њиме мора да се произведе интегрисан план како би организација као цјелина унаприједила своје функционисање. Основна логика извјештаја је сљедећа:

- То је интегрисан систематски план активности за цијели спектар функционисања и рада организације.
- Резултат је извјештаја о самопроцјени; према томе, заснован је на доказима и подацима које обезбиједи сама организација, али и онима који се обезбиједи из перспективе људи у организацији, што је од виталног значаја.
- Њиме се приказују јаке стране и рјешавају слабе стране организације, а за сваку од њих наводе се одговарајуће активности за унапређење рада.

**Одредити приоритетна подручја  
унапређења рада**

Приликом припреме плана унапређења рада менаџмент би могао да размотри примјену структурног приступа, укључујући сљедећа питања:

- Гдје желимо бити за двије године у складу с цјелокупном визијом и стратегијом организације?
- Које радње треба да се предузму како би се постигли ови циљеви (стратегија/дефиниција задатака)?

Процес изградње плана унапређења рада могао би да се структурира на сљедећи начин: менаџмент у консултацији с релевантним

**Повратне информације корисника  
CAF-а: недостатак мјерења**

Многе организације наилазе на препреке током прве примјене CAF-а. Недостатак мјерења очигледно је главни проблем у многим јавним организацијама које први пут спроводе самопроцјену, што веома често резултира увођењем система мјерења као прве активности унапређења рада.

актерима (на примјер, члановима групе за самопроцјену)

- прикупља идеје за унапређење рада из извјештаја о самопроцјени и упоређује идеје за унапређење рада у оквиру заједничких тема;
- анализира подручја за унапређење рада и дате идеје, а затим формулише активности унапређења рада у складу са стратешким циљевима организације;
- утврђује приоритетне активности унапређења рада – користећи договорене критеријуме како би се израчунао њихов утицај (мали, средњи, велики) у подручјима за унапређење рада, као што су:
  - стратешко одмјеравање активности (комбинација утицаја на актере, утицаја на резултате организације, интерна/екстерна видљивост);
  - олакшавање спровођења активности (сагледавање тежине активности, потребних ресурса и брзине постизања);
- додјељује одговорности за сваку активност, као и временски оквир и прекретнице, те идентификује неопходне ресурсе.

Било би корисно да се повежу текуће активности унапређења рада са структуром CAF-а како би се задржао јасан преглед.

Један од начина одређивања приоритета је комбиновање нивоа бодовања по поткритеријуму, што даје приказ рада организације у свим пољима, и кључних стратешких циљева.

## Препоруке

Док се на *CAF* самопроцјену гледа као на почетак стратегије дугорочног унапређења рада, процјеном се неизбежно наглашава неколико подручја на којима може да се ради релативно брзо и лако. Дјеловање у тим подручјима помоћи ће кредибилитету програма унапређења и директном повратку на улагање у обуку и вријеме. Тиме се такође даје подстицај за наставак активности – успјех води ка даљем успјеху.

Добра идеја је да се у активности унапређења рада укључе људи који су спровели самопроцјену. На овај начин се доприноси њиховом личном задовољству и јачају се њихово самопоуздање и морал. Они такође могу да постану амбасадори даљих иницијатива унапређења рада.

У најбољем случају план активности који је резултат самопроцјене треба да буде интегрисан у процес стратешког планирања организације и укључен у цјелокупно управљање организацијом.

## КОРАК 8

### Информисање о плану унапређења рада

Као што је раније наведено, информисање односно комуникација је један од кључних фактора успјеха самопроцјене и пратећих активности унапређења рада. Активности информисања треба да обезбиједу одговарајуће информације путем одговарајућих средстава информисања, усмјерено одговарајућој циљној групи у одговарајућем тренутку – не само током самопроцјене, него и након самопроцјене.

Организација треба појединачно да одлучи да ли ће извјештај о самопроцјени бити на располагању, али добра пракса је да се све особље информише о резултатима самопроцјене, тј. о главним налазима самопроцјене, подручјима у којима је најпотребније да се предузму одређене активности, као и планираним активностима унапређења рада. У супротном, могућност стварања одговарајуће платформе за промјену и унапређење рада носи ризик од губитка.

Приликом сваког информисања о резултатима увијек је добро да се нагласе ствари које организација добро ради и како планира даља побољшања. Постоји много примјера када

## Чланови група за самопроцјену (SAG)

Чланови група за самопроцјену уложили су много енергије у ове активности, које су веома често биле додаток на њихове свакодневне послове. На почетку рада у SAG-у често показују сумње у односу на корист од датих задатака, укључивање менаџмента, опасност од отвореног и искреног исказивања мишљења итд. Након неког времена, када увиде да се на ствари гледа озбиљно, показују више мотивације и ентузијазма, а на крају преузму потпуну одговорност за резултате. Имају потенцијал да постану најмотивисанији кандидати за тимове који ће радити на унапређењу рада и с њима би требало да се поступа у складу с том улогом.

организације узимају своје јаке стране здраво за готово, а некад забораве или чак не увиђају колико је важно да се слави успјех.

## КОРАК 9

### Спровести план унапређења рада

Као што је описано у кораку 7, веома је важно да се формулишу приоритети у плану активности за унапређење рада. Многи примјери из *CAF* модела могу да се сматрају првим кораком према активностима унапређења рада. Постојеће добре праксе и алати управљања могу да се повежу с различитим критеријумима модела. Примјери су приказани у наставку.

Спровођење ових активности унапређења рада треба да буде засновано на одговарајућем и досљедном приступу, процесу мониторинга и процјене. Потребно је да се објасне рокови и очекивани резултати, да се именује одговорна особа за сваку активност („власник”) и размотре алтернативни сценарији за комплексне активности.

Сваки процес управљања квалитетом треба да буде заснован на редовном праћењу спровођења и евалуације продуката и исхода рада. Уз редовно праћење могуће је да се прилагоде планови током спровођења те да се након евалуације (резултати и исходи) провјери шта је постигнуто и цјелокупан учинак. Како би се



ово унаприједило, неопходно је да се установе начини мјерења учинка активности (показатељи учинка, критеријум успјеха итд.). Организације треба да користе циклус планирати, урадити, провјерити, дјеловати (PDCA) како би управљале активностима унапређења рада. У циљу постизања потпуне користи од активности унапређења рада оне би требало да се интегришу у редовне процесе организације.

На основу CAF самопроцјене све више земаља организује шеме прихватања/признавања. CAF самопроцјена такође може да води ка признавању од Нивоа изврности организације EFQM® ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Спровођење планова активности CAF-а олакшава сталну употребу алата управљања, као што су систем уравнотежених показатеља, анкете о задовољству корисника и запосленика и системи управљања учинком.

## КОРАК 10

### Планирати сљедећу самопроцјену

Коришћење циклуса PDCA у управљању планом активности подразумијева нову процјену помоћу CAF-а.

Након што се формулише план активности и започне спровођење промјена, важно је да се обезбиједи да те промјене имају позитиван ефекат и да немају негативан утицај на аспекте у којима је организација раније добро радила. Неке организације су уградиле редовне самопроцјене у своје процесе пословног планирања – њихове процјене темпиране су тако да обезбиједи информације за годишње утврђивање циљева и за мјере за обезбјеђење финансијских ресурса.

Панели за евалуацију CAF-а су једноставни, али моћни алати приликом процјене тренутног напретка плана активности за унапређење рада



## V. Екстерна процјена за CAF

Организације јавног сектора које су спровеле CAF могу да се пријаве за добијање ознаке „ефективног корисника CAF-а“ (енгл. effective CAF user – ECU) шест до 12 мјесеци након извршене CAF самопроцјене и закључења и достављања извјештаја о самопроцјени.

Поступак екстерне процјене за CAF тежи постизању следећих циљева:

- Подршка квалитетном спровођењу CAF-а и његовом утицају на организацију.
- Утврдити да ли организација уводи TQM вриједности као резултат примјене CAF-а.
- Подржати и обновити ентузијазам у организацији у циљу континуираног унапређења рада.
- Промовисати оцјењивање/процјену рада колега и ‘benchlearning’.
- Наградити организације које су започеле путовање ка сталном унапређењу рада.

У ту сврху овај поступак је изграђен на три стуба.

Стуб 1: Процес самопроцјене

Квалитет самопроцјене служи као основ за успјех будућих унапређења рада. У првом стубу поступка екстерне процјене за CAF анализира се квалитет процеса самопроцјене.

Стуб 2: Процес активности унапређења рада

У другом стубу се екстерном процјеном за CAF разматрају усвојене процедуре планирања и процес који се слиједи за спровођење CAF радњи за унапређење рада.

Стуб 3: Зрелост организације у односу на TQM

Један од циљева CAF модела јесте да организације јавног сектора приближава ка осам основних принципа изврсности. Евалуација се стога односи на ниво зрелости који је организација постигла на основу процеса самопроцјене и унапређења рада.

Актери екстерне процјене за CAF

Квалификовани актери екстерне процјене за CAF дјелују као евалуатори. Анализирају документе које је доставио подносилац захтјева, обављају интервјуе с релевантним актерима и другим заинтересованим субјектима спровођења CAF-а и обављају посјету на лицу мјеста. На основу

прикупљених увида формулише се повратна информација и припрема одлука о додјели ознаке „ефективног корисника CAF-а“. Главни задаци актера екстерне процјене за CAF су:

- анализирати спровођење CAF-а и Принципа изврсности у организацији;
- дати повратне информације и приједлоге у вези са спровођењем CAF-а;
- подржати и обновити ентузијазам у организацији у циљу рада с CAF-ом.

Да би постали актери екстерне процјене за CAF, подносиоци захтјева треба да учествују у заједничкој обуци на националном или европском нивоу.

Опште смјернице за спровођење Поступка екстерне процјене за CAF израдила је CAF мрежа, а могу се наћи на <https://www.EIPA.eu/portfolio/european-CAF-resource-centre/>.

Смјернице гарантују да се процес евалуације организује на квалитетан начин и да ознака ефективног корисника CAF-а покрива сличан стандард у цијелој Европској унији.

## VI. Глосаријум појмова САФ-а

### **А**гилан начин размишљања (Agile mindset)

Агилан начин размишљања је начин размишљања којим може да се истински разумију промјене које је донијела дигитализација и да их се претвори у одговарајуће радње. Кључни елементи агилног начина размишљања су:

- Колективна интелигенција надмашује појединачне услуге.
- Грешке се виде као прилика за учење.
- Савршенство се не тражи од почетка.
- У фокусу су користи за корисника.
- Дио приступа је и учење заједно с корисником.

Према томе, агилан начин размишљања је истовремено и став и иновативан приступ рјешавању проблема који реформу јавне управе може да води даље у доба дигитализације. Агилан начин размишљања потребан је и на нивоу руководства и на нивоу особља.

### **Агилност (Agility)**

Агилност се односи на „способност организације да брзо реагује на промјене прилагођавањем почетне стабилне конфигурације“. Ова пракса помаже у брзом прилагођавању промјенама на тржишту и у околини на продуктиван и трошковно ефикасан начин. Ова способност може да се постигне примјеном иновативних метода као што су „scrum“, „kanban“, „lean“, дизајнерско размишљање, као и давањем подршке „агилном начину размишљања“ на нивоу руководства и особља спровођењем прилагођене обуке.

### **Анализе потрошње (Spending reviews)**

Анализе потрошње су структурирани и обавезујући поступци ревизије који служе за пропитивање разлога и начина испуњавања задатака јавне управе и као такви повећавају ефикасност и ефективност пружања јавних услуга. Анализе потрошње могу да помогну јавним организацијама да боље разумију потрошњу и пронађу могућности за унапређење ефикасности. Ради се о детаљним процјенама специфичних подручја потрошње, а за циљ

имају повећање транспарентности, унапређење ефикасности и, према потреби, прерасподјелу ресурса.

### **Анкета (Survey)**

Користи се за прикупљање података о мишљењима, ставовима или знању појединаца или група. Често се тражи узорак који представља пресјек цијеле популације.

### **Аутоматизација (Automation – automatisatio)n)**

У времену дигитализације грађани имају велика очекивања од јавне управе. Они желе службе које су у сваком тренутку доступне, задовољавају појединачне потребе грађана и нуде брзе услуге. Како би се испунила очекивања грађана и смањио утрошак времена те убрзало вријеме интерне обраде, нужни предуслов је спровести свеобухватну аутоматизацију процеса у јавној управи. Поред тога, аутоматизација је кључна за напредовање дигитализације.

Аутоматизација у јавном сектору се стога бави питањем који задаци и услуге могу да се пруже аутоматски, без људске интеракције (нпр. обрада података, аутоматске пријаве).

### **Б**уџетска/финансијска транспарентност (Budgetary/ financial transparency)

Идеја отварања буџета у основу има за циљ пружање свеобухватних, разумљивих и слободно доступних информација о јавним буџетима на интернету. Ради постизања веће буџетске/финансијске транспарентности, предузимају се напори на објављивању буџетских докумената, спровођењу иницијатива за отворени буџет ([www.openspending.org](http://www.openspending.org)), умрежавању и привлачној визуелизацији финансијских података, све до укључивања грађана у интерне процесе (информисати, коментарисати, расправљати, учествовати).

## **Велики подаци (Big data)**

Подаци се сматрају сировином двадесет првог вијека. Компаније које се баве великим подацима и државе очекују да остваре нове импULSE за економски раст и јавну вриједност. Велике податке карактеришу три централна обиљежја: количина података, разноликост података и брзина података. Због прогресивне дигитализације готово свих подручја друштва, количина генерално доступних података је у порасту. Аналитика великих података пружа свестране увиде, нпр. у подручју јавне безбједности („проспективна анализа политике“), услуга од општег интереса, образовања, социјалне политике и политике иновација.

### **Визија (Vision)**

Оствариви сан или тежња организације у односу на то шта жели да ради и гдје жели да буде. Контекст таквог сна и тежње одређује се мисијом организације.

### **Витка методологија (Lean methodology)**

Витку методологију карактерише досљедно усмјерење на корисника и мјере за смањење трошкова. Витко руковођење само по себи има за циљ осмишљавање корпоративног управљања усмјереног на процесе уз највишу могућу ефикасност и јасно дефинисане процесе. Одговорности и канали комуникације треба да буду логично осмишљени, с тим да су два најважнија аспекта приступа витког руковођења фокус на корисника и смањење трошкова. Ове тачке фокуса могу да се односе како на интерне процесе и структуре тако и на процесе и структуре у цијелој компанији.

### **Вјештачка интелигенција (Artificial intelligence – AI)**

Способност рачунарског програма да размишља и учи. Такође се односи на подручје које се бави покушајима да се рачунари учине „паметним“. Систем вјештачке интелигенције може да стиче и приказује знање и да њиме манипулише.

Манипулација се односи на способност извлачења новог знања из постојећег знања и коришћења метода приказа и манипулације за рјешавање сложених проблема.

### **Власник процеса (Process owner)**

Особа одговорна за осмишљавање, унапређење и спровођење процеса, њихову координацију и интеграцију унутар организације. Одговорности те особе укључују следеће:

- Схватање процеса: како се он спроводи у пракси?
- Усмјеравање процеса: како се он уклапа у ширу визију; ко су унутрашњи и спољни актери и да ли су испуњена њихова очекивања; како је процес повезан с другим процесима?
- Информисање унутрашњих и екстерних актера о процесу.
- Праћење, мјерење и референтно мјерење процеса: у којој мјери је процес ефикасан и ефективан?
- Извјештавање о процесу: шта се конкретно може побољшати? Гдје су слабе стране и како се оне могу рјешавати?

Примјеном ових корака власник процеса има прилику да континуирано унапређује процес.

### **Вође (Leaders)**

Термин „вођа“ традиционално се повезује с онима који су одговорни за организацију. Ријеч такође може да се односи на оне људе које, захваљујући својим компетенцијама у односу на одређену тему, други прихватају као узоре.

### **Вођење сопственим примјером (Leading by example)**

За трансформацију организационе културе, улога вођства је витална. Наступајући као узор, руководиоци могу да покажу своју личну спремност на промјене и тиме створе сљедбенике. Програми културних промјена и обука вођа стога треба да се баве сљедећим концептима: интегритет, давање смисла, поштовање, учествовање, иновације, оснаживање, прецизност, објективна одговорност, агилност итд.

### **Временски период (Term)**

Период времена током којег треба да се постигну резултати.

#### **Краткорочни**

Обично се односи на период мањи од годину дана

#### **Средњорочни**

Обично се односи на период од годину до пет наредних година

#### **Дугорочни**

Обично се односи на период дужи од пет година

### **Вриједност – јавна вриједност (Value – public value)**

Вриједност се односи на монетарне, културне, моралне вриједности и вриједности социјалне помоћи. Моралне вриједности сматрају се мање-више универзалним, док културне вриједности могу да се разликују међу организацијама као и међу државама. Културне вриједности унутар неке организације треба да се преносе и практикују и морају да буду у складу с мисијом организације. Оне могу знатно да се разликују између непрофитних организација и приватних предузећа.

Јавна вриједност односи се на вриједност коју друштво добија из (јавних) услуга, за разлику од појединаца (приватна вриједност). Међутим, ова додата вриједност често се потцјењује, а у многим случајевима је невиде нити јавност нити сопствена организација. У временима оптерећених јавних буџета важно је да се јавна вриједност коју генеришу јавне службе учини видљивом. Приступом јавне вриједности служе се јавне организације и непрофитне организације како би свој допринос и вриједност према друштву учиниле транспарентним, нпр. у подручју стамбеног збрињавања, јавног емитовања, полицијског рада.

### **Грађанин/корисник (Citizen/customer)**

Појам грађанин/корисник користи се за наглашавање двоструког односа између јавне управе с једне стране, корисника јавних услуга, и с друге стране свих припадника јавности, који као грађани и порески обавезници имају удио у услугама и њиховим резултатима.

### **Групно финансирање (Crowdfunding)**

Групно финансирање је пракса финансирања пројеката или подухвата прикупљањем новца од великог броја људи који појединачно дају релативно мали износ, обично преко интернета.

### **Давање смисла (Sense making)**

Концепт давања смисла односи се на кључну способност вођства потребну за сложени и динамични свијет у коме данас живимо и бави се великим питањем како можемо да структурирамо непознато на начин да у њему можемо да дјелујемо.

Давање смисла такође се односи на питање који смисао лежи иза различитих активности запосленика или шта је конкретни допринос појединачне услуге укупном успјеху организације.

### **Дигитализација – дигитална трансформација (Digitalisation – digitisation – digital transformation)**

Дигитализација, описана технички, процес је претварања аналогних информација у дигиталне и рачунарски читљиве податке. Због брзог развоја рачунарске технологије, интернета и друштвених медија, дигитализација мијења друштво, пословање и пружање јавних услуга у многим подручјима. Организације јавног сектора морају своје запосленике да припреме да коришћењем снаге дигитализације рјешавају тренутне проблеме или изналазе нове или ефективније начине пружања услуга. Мјере у овим подручјима могу да буду дефинисање стратегије дигитализације, обуке, смјернице за заштиту података, именовање службеника за заштиту података, итд.

Дигиталне компетенције односе се на поуздано и критичко коришћење цијелог низа дигиталних технологија за информисање, комуникацију и рјешавање основних проблема.

Дигитална трансформација и иновације односе се на процес усвајања дигиталних алата и метода од стране организације, и то обично оне која није укључивала дигитални фактор у своје основне активности или није одржавала корак с промјенама у дигиталним технологијама. Практика

дигиталне трансформације у јавном сектору мора да узме у обзир и јавну сврху те да укључи додатне факторе власништва и чувања јавних података (нарочито о идентитету), сигурности и приватности података, доступности дигиталних услуга свима и дигиталне писмености јавности.

### **Дизајн услуга (Service design)**

Ово је активност планирања и организовања људи, инфраструктуре, комуникације и материјалних компоненти неке услуге ради унапређења њеног квалитета и интеракције између пружаоца услуге и његових корисника.

### **Дизајнерско размишљање (Design thinking)**

Односи се на когнитивне, стратешке и практичне процесе помоћу којих дизајнери и/или дизајнерски тимови развијају дизајнерске концепте (приједлоге нових производа, зграда, машина итд.). Дизајнерско размишљање има за циљ помоћи јавном сектору да развије практична и иновативна рјешења за свакодневне проблеме.

### **Дијаграм/мапа процеса (Process diagram/map)**

Графички приказ низа радњи које се одвијају унутар процеса.

### **Дијалог/интервју за оцјењивање учинка (Performance dialogue/interview)**

Дијалог/интервју за оцјењивање учинка је структурирани годишњи интервју за оцјену особља који воде руководећи службеници и запосленици. У току интервјуа разматрају се резултати рада у прошлој години и постиже се заједнички договор о нужним даљим мјерама за развој у смислу сарадње, нових подручја активности, даљих мјера обуке, итд.

Види и → Оцјењивање

### **Докази (Evidence)**

Докази су информације које поткрепљују неку изјаву или чињеницу. Приступ заснован на доказима сматра се веома важним у формирању чврсте одлуке, закључка или суда о нечему.

### **Друштвена одговорност (Social responsibility)**

Друштвена одговорност је обавеза организација приватног и јавног сектора да допринесу одрживом развоју кроз рад са запосленицима, њиховим породицама, локалним заједницама и

друштвом у циљу побољшања квалитета живота. Циљ је донијети корист како за организацију тако и за шире друштво.

### **Друштвени медији (Social media)**

Друштвени медији су интернетски комуникациони алати за стварање, размјену и конзумирање информација. Кључне карактеристике су:

- људи који су у интеракцији једни с другима;
- садржај и профили које су направили корисници;
- персонализација и лични кориснички рачуни;
- дугме „лајк“, слѣдбеници, коментари и оцјене;
- њима управљају глобалне компаније које раде за профит.

Најважније платформе друштвених медија које се користе у организацијама јавног сектора су Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn и Instagram. Све организације јавног сектора треба да размотре комуникацију с грађанима, актерима и корисницима преко одабраних канала друштвених медија, узимајући у обзир ризике за приватност података и одредбе Опште уредбе о заштити података.

### **Евалуација (Evaluation)**

Евалуација је провјера да ли су предузете активности довеле до жељених ефеката и да ли би се другим активностима постигли бољи резултати уз ниже трошкове.

### **Еластичност/отпорност (Resilience)**

Управљање еластичношћу/отпорношћу обухвата све мјере које за циљ имају унапређење еластичности/отпорности организационог система како би се ојачао против спољних утицаја. Стога еластичност/отпорност представља системску отпорност на поремећаје и опасне промјене. Овдје се прави разлика између проактивног облика (агилност) и реактивног облика (робусност). Према томе, еластичне/отпорне организационе структуре карактерише брза и флексибилна прилагодљивост спољним утицајима.

### **Електронски алати (E-tools)**

Електронски алат је рачунар или интернетски инструмент који задатак чини лакшим, бржим или ефикаснијим.

## Етика (Ethics)

Етика у јавној служби може да се дефинише као заједничке вриједности и норме на које се јавни службеници обавезују када извршавају своје дужности. Морална природа ових вриједности/норми, које могу да буду експлицитно изречене или имплицитне, укључује одређивање онога што се сматра исправним, погрешним, добрим или лошим понашањем. Док вриједности служе као морални принципи, норме такође могу да говоре шта је правно и морално исправно у датој ситуацији.

## Е-управа (E-government)

Е-управа је један аспект дигитализације – коришћење информационе и комуникационе технологије (ИКТ) у јавним управама. У комбинацији с промјенама у организацији и новим вјештинама, помаже унапређењу јавних услуга и демократских процеса, а такође јача и подршку јавним политикама. Е-управа се сматра средством које омогућава постизање боље и ефикасније управе. Може да унаприједи израду и спровођење јавних политика и помогне јавном сектору да одговори на потенцијално сукобљене захтјеве за пружање више услуга и бољих услуга с мање ресурса.

## Е-учење (E-learning)

Е-учење се односи на све облике учења у којима се електронски или дигитални медији користе за презентацију и дистрибуцију наставних материјала и/или као подршка међуљудској комуникацији.

## Ефективност (Effectiveness)

Ефективност је веза између постављеног циља и утицаја, ефекта или исхода који је постигнут.

## Ефикасност (Efficiency)

Ефикасност представља омјер излазних резултата у односу на улазне вриједности или трошкове. Ефикасност и продуктивност могу да се сматрају истим. Продуктивност може да се мјери тако да обухвата било улазну вриједност (инпут) свих фактора производње (производња по свим факторима) или неког одређеног фактора (радне продуктивности или продуктивности у односу на капитал).

## EFQM

Европска фондација за управљање квалитетом (енгл. European Foundation for Quality Management).

## З аједничка евалуација (Co-Evaluation)

Грађани изражавају своје мишљење о квалитету јавне политике и о услугама које примају.

## З аједничка продукција (Co-Production)

Грађани се укључују у стварање и/или пружање циклуса услуга и њихов квалитет.

## З аједничко дизајнирање (Co-Design)

Заједничко дизајнирање је оквир за укључивање грађана и корисника у (даљи) развој јавних услуга. Примјери су радионице о иновацијама, радионице о дизајнерском размишљању и структуриране повратне везе, којима се повратне информације грађана и корисника на структуриран начин биљеже и чине корисним за даљи развој процеса пружања услуга.

## З аједничко одлучивање (Co-Decision)

Заједничко одлучивање односи се на питања укључености грађана и корисника у процесе одлучивања у јавним управама. Примјери се крећу од поступака учествовања грађана у подручјима урбаног уређења и припреме одлука о инфраструктури до питања припреме одлука о јавној потрошњи.

## З аштитa података (Data protection)

Процес препознавања и минимизирања ризика заштите података у поступку обраде података који ће вјероватно довести до високог ризика за појединце мора да се пажљиво процијени. За обезбјеђивање усклађености с новом Општом уредбом о заштити података (енгл. General Data Protection Regulation – GDPR) Европске уније, препоручује се спровођење Процјене утицаја на заштиту података ради препознавања и процјене ризика за појединце.

Службеник за заштиту података (енгл. data protection officer – DPO) је безбједносна улога коју прописује Општа уредба о заштити података (GDPR). Службеници за заштиту података одговорни су за надгледање стратегије организације за заштиту података и њено спровођење како би се обезбиједила усклађеност са захтјевима GDPR-а.

## **Знање (Knowledge)**

Знање може да се дефинише као информације које се мијењају искуством, контекстом, тумачењем и размишљањем. Знање је резултат трансформације која се дешава у односу на појединачне информације. Знање се разликује од података или информација јер оно захтијева људску когнитивну способност усвајања информација. Примјер: пракса, практично знање (know-how), експертиза, техничко знање.

## **И**злазни резултат (Output)

Излазни резултат је директни резултат производње и може да буде производ или услуга. Постоји разлика између привремених и коначних излазних резултата: ови први су производи које један одјел унутар организације испоручује другом, док су ови други излазни резултати испоручени некоме изван организације.

## **Изврсност (Excellence)**

Изврсност значи изванредна пракса управљања организацијом и постизање резултата заснованих на скупу основних концепата из управљања укупним квалитетом, како их формулише EFQM. Они укључују сљедеће: оријентација на резултате, фокус на корисницима, лидерство и константно испуњавање сврхе кроз процесе и чињенице, укључивање људи, континуирано усавршавање и иновације, партнерства која доносе узајамну корист и корпоративна друштвена одговорност.

## **Инклузија (Inclusion)**

Организација препознаје да је свако људско биће члан друштва без обзира на поријекло, инвалидитет, сексуалну оријентацију или доб. Препознаје да друштво у цјелини има користи од разноврсности појединаца и примјењује вриједности недискриминације и једнакости у својој организационој култури и услугама. Организације јавног сектора су узор у остваривању инклузивног друштва.

## **Иновација (Innovation)**

Иновација је процес претварања добрих идеја у нове услуге, процесе, алате, системе и интеракције међу људима. За организацију може да се каже да је иновативна када се дати

задатак извршава на начин који је новина за одређено радно мјесто или када организација корисницима нуди нову услугу на другачији начин као што је самопослуживање преко интернета.

## **Иновациона култура (Innovation-driven culture)**

Иновациону организациону културу у јавном сектору карактерише низ вриједности, као што су: самоодговорност, досљедна усмјереност на корисника, отвореност, пропитивање истрошених образаца дјеловања, разноврсност, обострано уважавање, усмјереност на постигнућа и још много тога. У овом контексту међуорганизациона сарадња може да отвори нове перспективе и покрене важне процесе учења. Вођство игра кључну улогу у изградњи иновационе организационе културе.

## **Интегритет (Integrity)**

Интегритет је стално одржавање система личних вриједности и личних идеала сопственим говором и поступцима. Како би обезбиједиле да не дође до угрожавања њиховог јавног имиџа, јавне установе треба да обезбиједје да њихови запосленици поступају савјесно. Организације јавног сектора стога разрађују опште кодексе понашања запосленика који садрже смјернице о томе како поступати у конкретним ситуацијама.

## **Информација (Information)**

Информација је скуп података организованих у форми поруке. То су подаци који имају смисао. Информација се често дефинише као чињеница која се даје или сазнаје о некоме и нечему.

## **Информациони систем управљања (Management information system – MIS)**

MIS је компјутеризовани информациони систем који прикупља и припрема информације организације (нпр. подаци о учинку, подаци о буџету, подаци о резултатима и исходима) ради руковођења организацијом на основу трајног мјерења остварења циљева, ризика и квалитета. На основу тих информација могу да се спроведу анализе, ријеше проблеми и донесу стратешке одлуке. Информациони системи управљања прикупљају интерне и екстерне податке и припремају их као подлогу за одлуке руководства.

## Исход (Outcome)

Свеукупни ефекат који производи рада/излазни резултати имају на спољне актере или на шире друштво. Примјер продукта/излазног резултата и исхода рада: Строжи прописи о посједовању ватреног оружја резултирају мањим бројем дозвола. Привремени производ/резултат је мањи број издатих дозвола. Коначни производ/резултат је мање ватреног оружја у друштву. Овакви производи рада резултирају вишим степеном безбједности или осјећаја безбједности.

## ISO

ISO (Међународна организација за стандардизацију) је глобална мрежа која утврђује међународне стандарде који су потребни за пословне субјекте, власти и друштво; развија их у сарадњи са секторима у којима ће се примјењивати; усваја их путем транспарентних процедура на основу информација које добије од држава; и тражи да се ти стандарди поштују широм свијета.

ISO стандарди садрже конкретне захтјеве за савремене производе, услуге, процесе, материјале и системе, као и за процјену усклађености, менаџерску и организациону праксу.

## Јавна политика (Public policy)

Јавна политика је сврсисходан редослијед активности који слиједе органи власти и службеници када се баве проблемом или питањем од јавног интереса. Ово укључује чињење, нечињење, одлуке или недостатак одлука власти и имплицира избор међу разним конкурентним алтернативама.

Јавна политика односи се на збир одлука, циљева и активности повезаних са садржајем које спроводе субјекти релевантног политичког система (нпр. општине, регионални и државни ниво, европски ниво).

## Јавно-приватно партнерство (Public-private partnership)

Јавно-приватно партнерство је сарадња између владине агенције и предузећа из приватног сектора која може да се користи за финансирање, изградњу и управљање пројектима као што су јавне прометне мреже, паркови и конгресни центри. Финансирањем

помоћу јавно-приватног партнерства пројекат може бити завршен раније или може уопште бити могућ за реализовати.

## Квалитет (Quality)

Квалитет (у контексту јавног сектора) је пружање јавних услуга уз скуп карактеристика/особина које на одржив начин задовољавају: спецификације/захтјеве (закон, легислатива, пропис); очекивања грађана/корисника; очекивања свих других актера (политичких, финансијских, институција, особља). Концепт квалитета је еволуирао посљедњих деценија: контрола квалитета фокусира се на производ/услугу који/која се контролише на основу писаних спецификација и стандардизација. Методи статистичке контроле квалитета (методи узорака) развијају се од 1920/30-их година.

## Кибернетичка безбједност (Cybersecurity)

Кибернетичка безбједност је заштита система повезаних на интернет, што укључује хардвер, софтвер и податке, од кибернетичких напада. У контексту рачунарства, безбједност обухвата кибернетичку и физичку безбједност – предузећа користе и једно и друго за заштиту од неовлашћеног приступа податковним центрима и другим компјутеризованим системима.

## Кључни фактор успјеха (Critical success factor)

Односи се на претходне услове који морају да се испуне како би се остварио намјеравани стратешки циљ. Њиме се наглашавају кључне активности или резултати гдје је задовољавајући учинак од суштинске важности за успјех организације.

## Кључни радни резултати/Кључни резултати учинка (Key performance results)

Резултати које организација постиже у односу на своју стратегију и планирање везано за потребе и захтјеве различитих актера (спољни резултати); као и резултати организације у односу на управљање и унапређење рада (унутрашњи резултати).



### **Кодекс понашања (Code of conduct)**

Представља правила, смјернице или стандарде понашања појединаца, професионалних група, тимова и организација. Кодекси понашања такође могу да се односе на конкретне активности, као што је ревизија или референтно мјерење и често се односе на етичке стандарде.

### **Компетенције (Competences)**

Компетенције укључују знање, вјештине и ставове које особа исказује у радној пракси. Када је особа у стању да успјешно изврши задатак, сматра се да је постигла одређен ниво компетенције.

### **Консензус (Consensus)**

Као што сама ријеч каже, ради се о постизању договора и обично слиједи након иницијалне самопроцјене када се појединачни процјенитељи састану како би поредили и разговарали о својим појединачним процјенама и оцјенама. Овај процес се обично завршава тако да појединачни процјенитељи постигну договор, уз комбиновану свеукупну оцјену и процјену организације.

### **Консензус или извјештај о самопроцјени (Consensus or self-assessment report)**

Овај извјештај описује резултате самопроцјене и мора да укључи јаке стране и подручја за унапређење рада организације. Извјештај такође (може да) садржи приједлоге за побољшање у неким кључним пројектима.

### **Контролинг (Controlling)**

Контролинг је важна функција система управљања чији је основни задатак планирање, усмјеравање и контрола свих организационих подручја. У пракси се питања којима се бави контролинг дијеле на оперативни контролинг и стратешки контролинг.

Оперативни контролинг одговоран је за управљање буџетом и обезбјеђује економску успјешност јавне организације. Стратешки контролинг анализира политичке, правне, демографске, техничке, друштвене, околишне и друге оквире како би јавна организација могла да буде сигурна да производи које производи задовољавају услове и да могу да одговоре на промјене у потражњи.

### **Корпоративна друштвена одговорност (Corporate social responsibility)**

Корпоративна друштвена одговорност је обавеза организација приватног и јавног сектора да допринесу одрживом развоју кроз рад са запосленицима, њиховим породицама, локалним заједницама и друштвом у цјелини у циљу побољшања квалитета живота. Циљ је донијети корист како за организацију тако и за шире друштво.

### **Култура вођења (Leadership culture)**

Руководиоци играју кључну улогу у изградњи иновационе организационе културе. Подстицањем међусобног повјерења и отворености они могу да дјелују као лични тренери и ментори запосленика и да наступају као узор. Оваквим ставом стварају повјерење у своју водећу улогу те обезбјеђују слијеђење мисије и визије организације и њених стратешких циљева.

## **Л**идерство (Leadership)

Начин на који вође развијају и омогућавају остваривање мисије и визије организације. Одражава начин на који они развијају вриједности потребне за дугорочан успјех и спроводе их кроз одговарајуће радње и понашање. Говори нам о томе како се вође лично укључују у обезбјеђевање да се систем управљања развија, спроводи и анализира, те да се организације стално фокусирају на промјене и иновације.

### **Лична обука (Coaching)**

Лична обука се користи као процес давања савјета и подршке стручњацима и руководиоцима с усмјерењем на циљеве и рјешења. Конкретни циљ је да се даље развија њихов однос и лидерске особине и да се прилагођавају промјенама радних околности. Лична обука првенствено служи за постизање својевољних, реалистичних циљева који су релевантни за развој корисника. Нагласак се ставља на подстицање саморефлексије и самосвијести.

## **Љ**уди (People)

Све особе које запошљава организација, укључујући запослене на пуно радно вријеме, непуно радно вријеме и привремене запосленике.

## **М**енторство (Mentoring)

Менторство је облик развоја запосленика у којем нека особа од повјерења – ментор – нуди своје знање другој особи (мање искусна особа) ради усмјеравања, охрабривања и подршке. Циљ менторства је подстицање учења и развоја запосленика и помагање у откривању потенцијала те особе. Концепт менторства вјероватно може да пружи подршку и новим запосленицима да пронађу своју улогу, идентификују важне особе за контакт итд., како би имали добру почетну позицију у новом радном окружењу.

## **Мисија/изјава о мисији** (Mission/mission statement)

Мисија објашњава основну сврху организације, оно што организација треба да постигне за своје актере и зашто постоји. Мисија организације јавног сектора резултира из јавне политике и/или законског мандата. Коначни циљеви које организација поставља у контексту своје мисије формулисани су у њеној визији. Изјава о мисији је писана изјава која се не мијења дужи временски период и њоме се дефинише следеће:

- Која је сврха организације?
- Које врсте производа и услуга се пружају?
- Ко су примарни корисници?
- Које су вриједности организације?

## **Мрежа** (Network)

Мрежа је неформална организација која повезује људе или организације која може, али не мора да има формални ланац команде. Чланови мреже често имају заједничке вриједности и интересе.

## **Мреже за учење и сарадњу** (Learning and collaboration networks)

Мреже за учење и сарадњу могу да буду интерне и/или екстерне иницијативе за повезивање запосленика ради размјене знања и најбољих пракси, или ради стварања и концептуализовања иновација у услугама/производима.

## **Н**ајбоље/добре/инспиративне праксе (Best/good/inspiring practice)

Ово су истакнути учинци, методи и приступи који воде ка извршним постигнућима. Најбоља пракса је релативан термин и понекад укључује иновативне и занимљиве пословне праксе, које су идентификоване кроз референтно мјерење. Као и код референтног мјерења, пожељно је да се користи термин „добре праксе“ или „инспиративне праксе“ јер не можемо бити сигурни да не постоји ништа боље.

## **О**безбјеђење квалитета (Quality assurance)

Обезбјеђење квалитета фокусира се на основне процесе у циљу гаранције квалитета производа и услуга. Обезбјеђење квалитета обухвата контролу квалитета. Овај концепт настао је 1950-их и у великој мјери се користио 1980-их и 1990-их година кроз норме ISO 9000, али више није у употреби. Замијењен је концептом управљања укупним квалитетом.

## **Објективна одговорност** (Accountability)

Објективна одговорност је обавеза испуњавања одговорности које су додијељене и прихваћене, као и извјештавања о коришћењу повјерених ресурса и управљању тим ресурсима. Људи који прихвате такву одговорност задужени су да одговарају на питања и да о ресурсима и радњама које су под њиховом контролом извјештавају оне чија је дужност да њих позивају на одговорност, тако да обје стране имају своје дужности.

## **Одговарање на жалбе** (Complaints management)

Одговарање на жалбе односи се на систематично рјешавање жалби корисника. Циљеви одговарања на жалбе су оптимизација односа с грађанима/корисницима и обезбјеђење квалитета.

## **Одоздо према горе** (Bottom-up)

Правац у којем, на примјер, теку информације или одлуке с нижих нивоа организације ка њеним вишим нивоима познат је као „одоздо према горе“. Супротно од тога је одозго према доле.

### **Одозго према доле (Top-down)**

Ток информација и одлука од виших ка нижим нивоима унутар организације. Супротно је одоздо према горе.

### **Одрживост/одржив развој (Sustainability/sustainable development)**

Развој који је погодан за задовољавање постојећих потреба без угрожавања могућности задовољавања потреба будућих генерација.

### **Опис посла (Job description)**

Опис посла је потпун приказ функција (опис задатака, одговорности, знања, компетенција и способности). То је основни инструмент за управљање људским ресурсима и представља елемент знања, анализе, комуникације и дијалога. Он чини једну врсту повеље између организације и носиоца позиције. Осим тога, опис посла је и кључни фактор за упознавање послодаваца и запосленика са њиховим одговорностима.

### **Општа уредба о заштити података Европске уније (EU General Data Protection Regulation – GDPR)**

Уредба GDPR је ступила на снагу 2018. године, а осмишљена је ради модернизације закона који штите личне податке појединаца. GDPR је нови европски оквир за законе о заштити података.

### **Организација јавне управе/јавна управа (Public service organisation/ public administration)**

Организација јавне управе је свака институција, услужна организација или систем која подлијеже прописима изабране владе и која је под контролом изабране владе (на државном, федералном, регионалном или локалном нивоу). Укључује организације које се баве израдом политика и примјеном закона, односно активностима које се не могу искључиво сматрати услугама.

### **Организациона култура (Organisational culture)**

Организациону културу чине сва правила понашања, етике и вриједности која се преносе, практикују и подржавају међу члановима организације под утицајем националних, друштвено-политичких и правних традиција и система.

### **Организациона структура (Organisational structure)**

Начин на који је организација структурирана, нпр. подјела подручја рада или функција, формални ланци комуникације међу руководиоцима и запосленицима и начин на који се дијеле задаци и одговорности унутар организације.

### **Оснаживање (Empowerment)**

Процес у којем се појединцу или групи људи даје више овлашћења у процесу одлучивања. Може да се примијени на грађане или запосленике кроз укључивање особе/групе и давањем одређеног степена аутономије у њиховим радњама/ одлукама.

### **Отворени изворни код (Open source)**

Отворени изворни код односи се на сваки програм чији је изворни код јавно доступан и може да се мијења ако то корисници или програмери сматрају потребним. Софтвер отвореног изворног кода често развија нека јавна заједница и доступан је без накнаде.

### **Отворени подаци (Open data)**

Било која врста података коју било ко може слободно да користи, поновно користи и редистрибуира – уз једини евентуални захтјев да се наведе извор података. Осим ове правне отворености, отворени подаци захтијевају и техничку отвореност у облику машински читљивих формата и доступности у сировом облику, нпр. PDF формат не испуњава захтјеве техничке отворености.

### **Оцјењивање/оцјењивање учинка/ интервјуи за оцјењивање учинка (Appraisal/performance appraisal/ performance interviews)**

Оцјењивање учинка треба да се схвати у контексту управљања. Систем управљања неке организације обично укључује процјену рада појединачних запосленика. Ова пракса помаже у мониторингу учинка одјела и организације у цјелини кроз обједињавање учинка појединаца на различитим нивоима управљања унутар организације.

Интервју у сврху оцјене учинка који се обавља између појединачних запосленика и њихових линијских руководилаца најчешћи је начин

оцјењивања. Током интервјуа, поред оцјене учинка могу да се процјењују други аспекти радног ангажмана појединца, укључујући ниво знања о послу и компетенције на основу којих могу да се идентификују потребе за обуком. У TQM приступу на појединачном нивоу користи се циклус PDCA – заснован на континуираном унапређењу рада: ПЛАНИРАТИ послове за наредну годину, ИЗВРШИТИ послове, ПРОВЈЕРИТИ исходе током оцјењивања учинка и, по потреби, ДЈЕЛОВАТИ за сљедећу годину: циљеви, средства и компетенције. Постоји неколико начина да се повећа објективност оцјене учинка:

- Оцјењивање одоздо према горе, гдје запосленици оцјењују своје директне надређене.
- Оцјењивање по методу 360 степени, гдје се руководиоци оцјењују из различитих гледишта: генерални директори, колеге, сарадници и корисници.

## **П**артнерство (Partnership)

Партнерство је сарадња с другим странама на комерцијалном или некомерцијалном основу, како би се постигли заједнички циљеви, при чему се ствара додата вриједност за организацију и њене кориснике/актере. За институционализовање партнерстава могу се закључити партнерски споразуми.

## **PDCA циклус** (PDCA cycle)

Циклус PDCA чине четири фазе кроз које се мора проћи како би се постигао континуирани напредак, као што је описао Деминг:

- планирати (енгл. plan) – пројектна фаза
- урадити (енгл. do) – изведбена фаза
- провјерити (енгл. check) – контролна фаза
- дјеловати (енгл. act) – фаза акције, адаптације и корекције

Наглашава да програми унапређења рада морају почети пажљивим планирањем, резултати ефективним радњама, морају да буду провјерени и на крају адаптирани, а затим поново пажљиво планирани у оквиру континуираног циклуса.

## **План активности** (Action Plan)

План активности је документ који представља план задатака, додјелу одговорности, циљеве

спровођења пројекта (нпр. циљеве/рокове) и потребне ресурсе (нпр. радне сате, новац).

## **Планирање буџета према учинку** (Performance budgeting)

Буџет заснован на учинку јесте онај који одражава како унос ресурса тако и излаз услуга за сваку јединицу организације. Циљ је идентификовати и бодовати релативни учинак на основу постизања циља за одређене исходе. Ову врсту буџета често користе органи власти и агенције како би показали везу између средстава пореских обавезника и исхода услуга које пружају државне, регионалне или локалне власти.

## **Показатељи** (Indicators)

Показатељи су квантитативна мјерила која пружају информације о учинку организације у свеобухватном облику.

Показатељи учинка су бројне оперативне мјере које се користе у јавној управи како би помогле у праћењу, схватању, предвиђању и унапређењу функционисања и рада организације. Користи се неколико термина за мјерење учинка организације: исходи, мјере, показатељи и параметри. Стога је важно, у најмању руку, да се мјери учинак оних процеса који су од суштинске важности за остварење жељених резултата.

Показатељи кључног учинка мјере најбитније аспекте и мјере учинак оних кључних процеса који су у суштини садржани у CAF критеријумима 4 и 5, а који ће највјероватније утицати на ефективност и ефикасност кључних учинака.

## **Политика животног циклуса** (Life cycle policy)

Јавне зграде обично се користе током врло дугих временских периода. Стога се мора узети у обзир цијели животни циклус од изградње до рушења како би се добиле информације о стварном квалитету зграде. Све фазе живота зграде морају да се анализирају и оптимизирају у смислу различитих аспеката одрживости. Циљ је постићи висок квалитет зграде уз најмањи могући утицај на околину (нпр. одржива градња, употреба обновљивих извора енергије, техничка опрема, укључујући њихову безбједну поновну употребу, рециклирање или збрињавање).

За спровођење приступа политике животног циклуса потребан је систем интегрисаног

управљања објектима и опремом. Интегрисано управљање објектима и опремом узима у обзир комерцијалне, техничке и еколошке аспекте управљања зградама.

### **Пратеће активности (Follow-up)**

Након процеса самопроцјене и увођења промјена у организацију предузимају се пратеће активности у циљу мјерења постигнућа у односу на задане циљеве. Анализа може да резултира покретањем нових иницијатива и прилагођавањем стратегије и планирања у складу с новонасталим околностима.

### **Приватност података (Data privacy)**

Овај аспект информационе технологије (ИТ) бави се способношћу организације или појединца да утврди који подаци у рачунарском систему могу да се подијеле с трећим странама.

### **Принцип достављања корисничких података само једном (Once-only principle)**

Принцип достављања корисничких података само једном има важну улогу у развоју јавних услуга усмјерених на кориснике и заснованих на потражњи. Описује визију у којој грађани могу да добију информације, пријаве се за јавне услуге и добију производ на једном мјесту путем једног захтјева. У том смислу принцип достављања корисничких података само једном је непријатељ принципа бирократије којег карактерише, између осталог, мноштво различитих одговорности у јавним управама.

### **Приступачност (Accessibility)**

Приступачност јавних објеката кључан је услов за једнак приступ јавним услугама и висок квалитет услуга. Приступачне организације могу да се окарактеришу кроз сљедеће аспекте: приступачност јавним превозом, приступ за особе с инвалидитетом, радно вријеме и вријеме чекања, пружање услуга на једном мјесту, коришћење разумљивог језика, итд. Овим је обухваћена и дигитална приступачност, нпр. веб-странице без препрека.

### **Процедура (Procedure)**

Процедура је детаљан и добро дефинисан опис начина како треба да се спроводе активности.

### **Процес (Process)**

Процес је скуп међусобно повезаних активности којима се улазне вриједности (inputs) трансформишу у продукте и исходе рада, при чему се производи додата вриједност.

### **Процес континуираног унапређења рада (Continuous improvement process)**

Стално унапређење организације у смислу квалитета, економичности или трајања циклуса. Укључивање свих актера организације иначе представља предуслов у овом процесу.

### **Разноврсност (Diversity)**

Разноврсност се односи на разлике. Може се односити на различите вриједности, ставове, културу, филозофију или вјерска увјерења, знање, вјештине, искуство и животне стилове групе или појединаца унутар групе. Такође може да буде заснована на родној припадности, националном или етничком поријеклу, инвалидитету или доби. У јавној управи разнолика организација сматра се оном која одражава друштво и различите потребе корисника и актера којима служи.

### **Расправа ради изналажења нових идеја (Brainstorming)**

Користи се као радни алат тима како би се у кратком року дошло до идеја без спутавања. Најважније је правило избегавања било какве критике током фазе изналажења идеја.

### **Рачуноводство трошкова (Cost accounting)**

Рачуноводство трошкова је централно подручје интерног рачуноводства у којем се трошкови евидентирају, распоређују кроз буџетске цјелине (на примјер услуге и производи) и врши њихова оцјена за посебне намјене. Системи рачуноводства трошкова показују по којој цијени се јавне услуге производе. Резултати рачуноводства трошкова дају важне улазне податке за системе мјерења учинка.

### **Ревизија/Провјера (Audit)**

Ревизија је функција независне оцјене у циљу испитивања и евалуације активности организације и њених резултата. Најчешће врсте ревизије су: финансијска ревизија, оперативна

ревизија, ИКТ ревизија, ревизија усклађености и ревизија управљања. Можемо разликовати три нивоа активности ревизорске контроле:

- Интерну контролу, коју спроводе руководиоци.
- Интерну ревизију, коју спроводи независна јединица организације. Поред активности везаних за усклађеност/регулативу, интерна ревизија може такође да има улогу контроле ефективности интерног управљања у организацији.
- Екстерну ревизију, коју врши независно тијело изван организације.

### **Ре-инжењеринг пословних процеса (Business process re-engineering – BPR)**

Идеја ре-инжењеринга пословних процеса јесте потпуно редизајнирати процес, што отвара могућности за прављење великог скока унапријед или за остварење важног пробоја. Након што се тај нови процес спроведе, може да се оде уназад ради потраге за начинима за поступно и стално усавршавање како би се процес оптимизирао.

### **Релевантни актери (Stakeholders)**

Релевантни актери су они који имају интерес у активностима организације, било да се ради о финансијском или другом интересу. Унутрашњи и спољни актери могу да се класификују у четири најважније категорије: политичке власти; грађани/корисници; људи који раде у организацији; партнери. Примјери актера: доносиоци политичких одлука, грађани/корисници, запосленици, друштво, инспекцијске агенције, медији, партнери. Владине агенције такође су актери.

### **Ресурси (Resources)**

Ресурси укључују знање, рад, капитал, објекте или технологију коју организација користи у обављању својих задатака.

### **Референтно мјерење (Benchmarking)**

Представља измјерена постигнућа на високом нивоу (некад се назива „најбољи у класи“: види најбоља/добра/инспиративна пракса); референца или стандард који се користи при поређењу; или ниво радних резултата који се признаје као стандард изврсноности за одређени процес. Постоје бројне дефиниције референтног мјерења, али кључне ријечи које се повезују

с референтним мјерењем су „упоређивање с другима“. „Benchmarking једноставно значи упоређивање с другим организацијама, а затим учење лекција из тих поређења“ (извор: Европски кодекс понашања у односу на референтно мјерење).

### **Роботика (Robotics)**

Роботика и вјештачка интелигенција односе се на аутоматизацију рутинских понављајућих послова уз помоћ интелигентних технологија. Ове технологије су нарочито погодне за сљедећа подручја примјене: информационе услуге, видео-аналитика, задаци физичке контроле или филтрирање релевантних информација с друштвених медија, евалуација и обрада текстуалних докумената, итд.

### **Руководство (Management)**

Руководство се односи на функцију руковођења у јавној организацији (нпр. руководилац одјела, градски руководилац). Осим тога, руководство се односи на особу која обавља ту функцију и има потребне вјештине руковођења. Типичне функције и задаци руководства су планирање, организација, вођење и контрола успјеха. За разлику од вођства, руководство се бави структуралним оквиром руковођења организацијом (нпр. планирање, одређивање и извршавање циљева, контрола успјеха, расподјела ресурса итд.) док се вођство фокусира на лично вођење људи.

### **Систем управљања квалитетом (Quality management system – QMS)**

Скуп координираних активности којима се усмјерава и контролише организација у циљу континуираног повећања ефикасности и ефективности рада.

### **Систем уравнотежених показатеља (Balanced scorecard)**

Систем уравнотежених показатеља (енгл. скр. BSC) је скуп квантитативних мјерења којима се оцјењује у којој мјери организација успијева у постизању своје мисије и стратешких циљева. Ова мјерења односе се на четири подручја: иновацију и учење (управљање људима), интерне процесе, кориснике и финансијско управљање. Показатељи сваког приступа повезани су једни с другима кроз узрочно-посљедичну везу. Те

су везе засноване на хипотезама које се морају стално пратити.

Овај систем је такође веома користан као комуникациони инструмент руководства, како би се људи у организацији и актери информисали у којој мјери је стратешки план остварен.

Систем уравнотежених показатеља се све више користи у јавном сектору у Европи.

Треба да се напомене да систем уравнотежених показатеља може да се користи у оквиру CAF процјене.

### **SMART циљеви (SMART objectives)**

У циљевима се наводи шта је организација одредила да постигне. Препоручује се да циљеви буду SMART:

- Конкретни (енгл. specific) – прецизно дефинисано шта треба да се постигне.
- Мјерљиви (енгл. measurable) – имају квантификоване циљеве.
- Изводљиви (енгл. achievable) – да ли је циљ превише амбициозан или је циљ обухваћен мисијом?
- Реални (енгл. realistic) – да ли су на располагању потребни ресурси?
- Временски одређени (енгл. timed) – да ли је унутар временског рока који је изводљив.

### **Стратегија (Strategy)**

Стратегија је дугорочни план приоритетних активности које су осмишљене како би се постигао главни или цјелокупни циљ или како би се испунила мисија.

### **Сукоб интереса (Conflict of interest)**

У јавном сектору сукоб интереса односи се на сукоб између јавне дужности и приватног интереса јавног службеника, гдје приватни интереси јавног службеника могу да неприхватљиво утичу на његово извршавање службених дужности (на примјер, додатно запослење, могућа пристрасност, прихватање дарова). Чак и ако нема доказа о неприхватљивим активностима, сукоб интереса може да створи утисак неадекватности, која може подривати повјерење у способност те особе да дјелује на исправан начин.

## **Транспарентност (Transparency)**

Транспарентност подразумева отвореност, комуникацију и објективну одговорност. То је метафорички проширено значење које се користи у физичком смислу: транспарентан објекат је онај кроз који се види. Транспарентне процедуре укључују отворене састанке, изношење финансијских података, прописе о слободи приступа информацијама, буџетске анализе, ревизије/провјере.

### **TQM – Управљање укупним квалитетом (TQM – Total Quality Management)**

TQM је филозофија управљања која се фокусира на кориснике и тежи континуираном унапређењу радних процеса, користећи аналитичке алате и тимски рад који укључује све запосленике.

## **Узор (Role model)**

Особа или организације које служе као модел кроз одређену друштвену улогу коју врше или начин понашања и тако служе као узор који други имитирају или од кога други уче.

### **Улазна јединица (Input)**

Било која врста информације, знања, материјала и других ресурса који се користе у стварању производа и услуга.

### **Управљање (Governance)**

Главни елементи доброг јавног управљања утврђују се утврђеним оквиром овлашћења и контроле. Њиме се постављају: обавеза извјештавања о постигнутим циљевима, транспарентност према актерима у смислу активности и процеса одлучивања, ефикасност и ефективност, реаговање на потребе друштва, предвиђање проблема и трендова и поштовање закона и прописа.

### **Управљање знањем (Knowledge management)**

Управљање знањем је експлицитно и систематично управљање виталним знањем те с тим повезани процеси стварања, организовања, ширења и коришћења. Важно је напоменути да знање обухвата како имплицитно знање (оно садржано у умовима људи), тако и експлицитно

знање (кодификовано и изражено у облику информација у базама података, документима итд.). Дobar програм знања бави се процесима развоја и преноса знања у односу на обје основне форме знања. Најважније знање у већини организација често је повезано са: знањем о корисницима, знањем о процесима, знањем о производима и услугама, знањем прилагођеним потребама корисника, знањем о људима, организационој меморији, коришћењу лекција из прошлости или из других извора организације, знањем о односима, имовини, мјерењу и управљању интелектуалном имовином. У управљању знањем користи се много различитих пракси и процеса. Неке од најчешћих су: стварање и откривање, дијељење и учење (заједничке праксе), организовање и управљање.

### **Управљање људским ресурсима (Human resources management)**

Подразумијева управљање, развој и коришћење знања, вјештина и пуног потенцијала запосленика организације у циљу подршке политици и планирању посла, као и ефективном току њених процеса.

### **Управљање објектима и опремом (Facility management)**

Односи се на управљање зградама и њиховом техничком опремом. Јавне зграде, друга имовина и оперативни процеси посматрају се холистички у оквиру концепта управљања објектима и опремом. Циљ координираног руковања процесима је да се трајно смање оперативни и управљачки трошкови, да се фиксни трошкови учине флексибилнијим, да се обезбиједи техничка доступност постројења те да се одржава или чак и повећа вриједност зграда и опреме на дугорочном основу.

### **Управљање промјенама (Change management)**

Управљање промјенама укључује како увођење потребних промјена у организацији, којима обично претходи модернизација и реформа, тако и савладавање динамике промјена кроз организовање, спровођење и подршку промјенама.

За ефективно управљање промјенама потребно је снажно вођство, транспарентна комуникација и јасне структуре. Према томе, потребна је комбинација различитих инструмената и приступа у циљу стимулације рада на промјенама те одређивања и извршавања циљева промјене,

нпр. управљање пројектом, иновациони кругови, амбасадори промјена, benchmarking и benchlearning, пилот-пројекти, мониторинг, извјештавање и спровођење циклуса PDCA.

### **Управљање ризицима (Risk management)**

Управљање ризицима односи се на праксу препознавања потенцијалних ризика унапријед, њихово анализирање и предузимање мјера опреза за смањење/сузбијање ризика.

### **Управљање укупним квалитетом или управљање квалитетом (Total quality management or quality management)**

Управљање укупним квалитетом (TQM) је филозофија управљања која укључује цијелу организацију (основне, управљачке и процесе подршке) и подразумева преузимање одговорности и обезбјеђивање квалитета њених производа/услуга и процеса, при чему се константно тежи повећању ефективности процеса у свакој фази. TQM треба да се бави већином димензија организације, користећи холистички приступ управљању како би се задовољиле потребе или захтјеви корисника; овим приступом се укључују актери. Концепт TQM појавио се 1980-их година. Управљање укупним квалитетом (TQM, енгл. total quality management), управљање квалитетом (QM, енгл. quality management) или укупни квалитет (TQ, енгл. total quality) исти су концепт, иако их неки аутори разликују.

### **Управљање учинком (Performance management)**

Управљање учинком је модел интерактивне контроле на основу договора. Битни оперативни елементи ове врсте управљања леже у могућности страна које постижу договор да нађу одговарајућу равнотежу између доступних ресурса и резултата који ће се постићи помоћу тих ресурса. Основна идеја управљања учинком у раду јесте што боље успостављање равнотеже између ресурса и циљева с једне стране, те ефикасности и квалитета с друге стране, уз обезбјеђивање да се жељени ефекти постижу на економичан начин.

### **Усклађеност (Compliance)**

Појам усклађеност може да се дефинише као чин поштовања или придржавања закона, правила, захтјева или услова. У пословном окружењу, придржавање закона, правила и политика је дио



пословања који се често назива и „корпоративна усклађеност“.

### **Утицај (Impact)**

Утицаји су ефекти и посљедице могућих и постојећих активности, интервенција и политика у јавном, приватном и трећем сектору.

### **Учење (Learning)**

Учење је стицање и схватање знања и информација које могу да доведу до унапређења рада или промјена. Примјери активности учења у организацији укључују benchmarking односно benchlearning, унутрашње или спољно вођене процјене и/или ревизије и студије најбољих пракси. Примјери појединачног учења укључују обуке и развој вјештина.

- Окружење у којем се учи (Learning environment)  
Окружење у којем се учи унутар радне заједнице је оно у којем се одвија учење у облику стицања вјештина, размјене знања, искустава и дијалога о најбољим праксама.
- Организација која учи (Learning organisation)  
Организација која учи је она у којој људи континуирано повећавају своје капацитете за постизање жељених резултата, гдје се јачају нови и експанзивни обрасци размишљања, гдје је ослобођена колективна жеља и гдје људи непрестано уче у контексту цијеле организације.
- Учење на радном мјесту (On-the-job learning)  
Учење на радном мјесту је облик обуке која се пружа на радном мјесту. То подразумијева да неки искуснији колега, надзорник или руководилац показује или објашњава ствари запосленику. Рад се обавља под надзором и важне су повратне информације. Лична обука, ротација посла и учествовање у посебним пројектима представљају облике учења на радном мјесту.

### **Учење једни од других (Benchlearning)**

У јавним управама у Европи референтно мјерење ('benchmarking') се обично фокусира на аспекте учења и данас се чешће користи термин 'benchlearning', као учење како се усавршавају кроз размјену знања, информација и понекад ресурса. Сматра се ефективним начином увођења промјена у организацију. Њиме се смањују ризици, повећава ефикасност и штеди вријеме.

### **Учинак (Performance)**

Учинак је мјера постигнутог успјеха особе, тима, организације или процеса (види и „Показатељ“).

### **Циљеви (Objectives (goals/aims/targets))**

Циљеви су формулација жељене ситуације којом се описују жељени резултати или ефекти као што је дефинисано мисијом организације. Могу бити:

- Стратешки циљеви (Strategic objectives)  
Глобални циљеви на средњорочном и дугорочном основу означавају жељени општи правац кретања организације. Описују коначне резултате или ефекте (исходе) којима жели тежити.
- Оперативни циљеви (Operational objectives)  
Они су конкретна формулација стратешких циљева, нпр. на нивоу јединице. Оперативни циљ може директно да се трансформише у скуп активности и задатака.

### **Циљеви одрживог развоја (Sustainable development goals – SDG)**

Седамнаест циљева одрживог развоја (SDG) су политички циљеви Уједињених народа (УН) који за циљ имају обезбјеђивање одрживог економског, друштвеног и еколошког развоја. Кључни аспекти циљева укључују унапређење економског раста, смањење неједнакости у животном стандарду, стварање једнаких могућности и одрживо управљање природним ресурсима на начин који обезбјеђује очување и отпорност екосистема.

## АНЕКС: Структура CAF-а 2013 насупрот CAF-у 2020

АКТИВАТОРИ	
CAF 2013	CAF2020
Критеријум 1: Лидерство (Leadership)	Критеријум 1: Лидерство (Leadership)
Поткритеријум 1.1 Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности	Поткритеријум 1.1 Пружити смјернице организацији развијањем њене мисије, визије и вриједности
Поткритеријум 1.2 Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада	Поткритеријум 1.2 Управљање организацијом, њеним учинком и континуирано унапређење њеног рада
Поткритеријум 1.3 Мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор	Поткритеријум 1.3 <b>Инспирисати</b> , мотивисати и подржати људе у организацији и дјеловати као узор
Поткритеријум 1.4 Управљати учинковитим односима с политичким властима и другим актерима	Поткритеријум 1.4 Управљати учинковитим односима с политичким властима и другим актерима
Критеријум 2: Стратегија и планирање	Критеријум 2: Стратегија и планирање
Поткритеријум 2.1 Прикупити информације о садашњим и будућим потребама актера као и релевантне информације о управљању	Поткритеријум 2.1 <b>Идентификовати потребе и очекивања актера, спољно окружење и релевантне информације о управљању</b>
Поткритеријум 2.2 Развити стратегију и планирање узимајући у обзир прикупљене информације	Поткритеријум 2.2 <b>Развити стратегије и планове на основу прикупљених информација</b>
Поткритеријум 2.3 Информисање о стратегији и планирању унутар цијеле организације, њено спровођење и редовно преиспитивање	Поткритеријум 2.3 <b>Информисати о стратегији и плановима, спровести их и преиспитивати</b>
Поткритеријум 2.4 Планирање, спровођење и преглед иновација и промјена	Поткритеријум 2.4 <b>Управљати промјеном и иновацијама како би се обезбиједила агилност и еластичност/отпорност организације</b>
Критеријум 3: Људи (People)	Критеријум 3: Људи (People)
Поткритеријум 3.1 Транспарентно планирање, управљање и унапређење људских ресурса у односу на стратегију и планирање	Поткритеријум 3.1 Управљати људским ресурсима и унаприједити их <b>у циљу подршке стратегији организације</b>
Поткритеријум 3.2 Идентификовати, развити и користити компетенције запосленика, усклађујући појединачне циљеве и циљеве организације	Поткритеријум 3.2 <b>Развити компетенције људи и управљати њима</b>
Поткритеријум 3.3 Укључити запосленике кроз развој отвореног дијалога и оснаживање, уз подршку добробити запосленика	Поткритеријум 3.3 <b>Укључити и оснажити људе и подржати њихову добробит</b>

Критеријум 4: Партнерства и ресурси	Критеријум 4: Партнерства и ресурси
Поткритеријум 4.1 Градити партнерства и управљати партнерствима с релевантним организацијама	Поткритеријум 4.1 Градити партнерства и управљати партнерствима с релевантним организацијама
Поткритеријум 4.2 Развој и спровођење партнерстава с грађанима/корисницима	Поткритеријум 4.2 <b>Сарадња с грађанима и организацијама грађанског друштва</b>
Поткритеријум 4.3 Управљање финансијама	Поткритеријум 4.3 Управљање финансијама
Поткритеријум 4.4 Управљање информацијама и знањем	Поткритеријум 4.4 Управљање информацијама и знањем
Поткритеријум 4.5 Управљање технологијом	Поткритеријум 4.5 Управљање технологијом
Поткритеријум 4.6 Управљање објектима и опремом	Поткритеријум 4.6 Управљање објектима и опремом
Критеријум 5: Процеси	Критеријум 5: Процеси
Поткритеријум 5.1 Идентификовати, осмислити, увести новине у процесе и управљати њима на континуираном основу, уз укључивање релевантних актера	Поткритеријум 5.1 <b>Осмислити процесе и управљати њима за повећање вриједности за грађане и кориснике</b>
Поткритеријум 5.2 Развити и пружити услуге и производе усмјерене на грађане/кориснике	Поткритеријум 5.2 <b>Пружати производе и услуге за кориснике, грађане, актере и друштво</b>
Поткритеријум 5.3 Координација процеса у организацији и с другим релевантним организацијама	Поткритеријум 5.3 Координација процеса у организацији и с другим релевантним организацијама
<b>Резултати</b>	
<b>CAF 2013</b>	<b>CAF2020</b>
Критеријум 6: Резултати усмјерени ка грађанима/корисницима	Критеријум 6: Резултати усмјерени ка грађанима/корисницима
Поткритеријум 6.1 Мјерење перцепције	Поткритеријум 6.1 Мјерење перцепције
Поткритеријум 6.2 Мјерење учинка	Поткритеријум 6.2 Мјерење учинка
Критеријум 7: Резултати у вези са људима	Критеријум 7: Резултати у вези са људима
Поткритеријум 7.1 Мјерење перцепције	Поткритеријум 7.1 Мјерење перцепције
Поткритеријум 7.2 Мјерење учинка	Поткритеријум 7.2 Мјерење учинка
Критеријум 8: Резултати у вези са друштвеном одговорношћу	Критеријум 8: Резултати у вези са друштвеном одговорношћу
Поткритеријум 8.1 Мјерење перцепције	Поткритеријум 8.1 Мјерење перцепције
Поткритеријум 8.2 Мјерење учинка	Поткритеријум 8.2 Мјерење учинка
Критеријум 9: Кључни резултати учинка	Критеријум 9: Кључни резултати учинка
Поткритеријум 9.1 Спољни резултати: остварење циљаних излазних резултата и ефеката/исхода	Поткритеријум 9.1 Спољни резултати: излазни резултати и <b>јавна вриједност</b>
Поткритеријум 9.2 Унутрашњи резултати: ниво ефикасности	Поткритеријум 9.2 Унутрашњи резултати: ниво ефикасности

## Захвале

Заједнички оквир процјене (CAF) резултат је сарадње држава чланица Мреже EUPAN. CAF се нуди као заједнички модел који ће организацијама јавног сектора помоћи у примјени техника за управљање квалитетом. Овај алат пружа општи оквир који је подесан за самопроцјену организација јавног сектора на њиховом путу развоја ка изврности.

Верзија CAF-а 2020 резултат је активне сарадње националних кореспондената CAF мреже и Европског института за јавну управу (EIPA), који су задужени за промоцију, спровођење и периодичну ревизију CAF-а на европском и националном нивоу.

Уређивање CAF2020 обавили су:

Координатор: Thomas Prorok (специјални савјетник EIPA-е), Sabina Belloti (Италија)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Аустрија)
- Isabelle Verschueren (Белгија)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Финска)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore (Италија)
- Katarzyna Dudzik (Пољска)
- Cristina Evaristo (Португал)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Допринос су дале Бугарска, Грчка и Словачка Република.

Цијене се и додатне информације које су током процеса дали други национални кореспонденти за CAF.

Европски ресурсни центар за CAF – Европски институт за јавну управу

П.П. 1229

6201 БЕ Мастрихт

Холандија

[CAF@EIPA.eu](mailto:CAF@EIPA.eu)

[www.EIPA.eu/CAF](http://www.EIPA.eu/CAF)

## EUPAN CAF кореспонденти

Аустрија	Госп. Michael Kallinger	Министарство за државну службу и спорт
Белгија	Гђа Isabelle Verschueren	Савезне јавне службе
Бугарска	Гђа Мими Јотова	Завод за јавну управу
Хрватска	Госп. Томислав Мичетић	Министарство управе
Кипар	Гђа Lenia Orphanidou	Министарство финансија
Естонија	Гђа Nele Nõu	Министарство финансија Естоније
Финска	Госп. Timo Kuntsi	HAUS Фински институт за јавно управљање Ltd.
Грчка	Госп. Ioannis Dimitriou	Министарство унутрашњих послова
Мађарска	Госп. Dávid Kojzsa	Канцеларија премијера
Италија	Гђа Sabina Bellotti	Министарство управе
Литванија	Гђа Aušra Galvėnienė	Министарство унутрашњих послова Републике Литваније
Луксембург	Гђа Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Малта	Госп. Joseph Bugeja	Канцеларија премијера
Пољска	Гђа Katarzyna Dudzik	Канцеларија премијера
Португалија	Гђа Cristina Evaristo	Министарство финансија
Румунија	Гђа Василика-Валентина Русен	Министарство развоја и управе
Словачка	Гђа Кристина Крупчикова	Словачка канцеларија за стандарде, мјеритељство и испитивање
Словенија	Гђа Лоредана Леон	Министарство управе
Шпанија	Гђа Begoña Lázaro Alvarez	Министарство финансија и управе
EIPA	Госп. Fabrizio Rossi	Европски ресурсни центар за CAF
Европска комисија	Гђа Sabina Schlee	Европска комисија, Главна управа за људске ресурсе и безбједност

## Европске земље и организације које спроводе САФ

Босна и Херцеговина	Госп. Кенан Авдагић	Канцеларија координатора за реформу јавне управе (ПАРЦО)
Сјеверна Македонија	Гђа. Марија Николоска	Министарство за информационо друштво и управу (МИСА)
Србија	Гђа. Љиљана Узелац	Министарство јавне управе и локалне самоуправе
Украјина	Гђа. Анзхела Кукулиа	Центар за прилагођавање државне службе стандардима Европске уније
Регионална школа за јавну управу	Госп. Горан Паштровић	Вођа програма, Регионална школа за јавну управу

Осим тога, Азербејџан, Грузија и Турска пилотирају САФ програме.

## Ваневропске земље које пилотирају САФ

Бразил, Зеленортска Острва, Кина, Доминиканска Република, Египат, Индонезија, Обала Слоноваче, Мароко и Намибија.



Додатне информације о  
имплементацији CAF модела:

**Канцеларија координатора за реформу јавне управе:**

[caf@parco.gov.ba](mailto:caf@parco.gov.ba)

**Агенција за државну службу Босне и Херцеговине:**

[caf@ads.gov.ba](mailto:caf@ads.gov.ba)

**Агенција за државну управу Републике Српске:**

[caf@adu.vladars.net](mailto:caf@adu.vladars.net)

**Агенција за државну службу Федерације Босне и Херцеговине:**

[caf@adsfbih.gov.ba](mailto:caf@adsfbih.gov.ba)