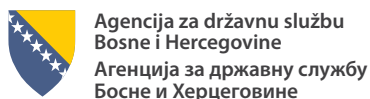




Zajednički okvir procjene

EVROPSKI MODEL ZA UNAPREĐENJE JAVNIH ORGANIZACIJA KROZ SAMOPROCJENU





”

Prijevod, dizajn i štampanje ove publikacije omogućio je Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH u ime Saveznog ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj Savezne vlade Njemačke, u saradnji s Vladom Velike Britanije. Ovdje izraženi stavovi ne odražavaju nužno zvaničnu politiku vlade Njemačke i Velike Britanije...

”

Zajednički okvir procjene (CAF)

Evropski model za unapređenje
javnih organizacija kroz samoprocjenu

CAF 2020

SADRŽAJ

- CAF2020 -

Predgovor	7
I. Opći uvod	8
II. Šta ocjenjivati: Okvir procjene	14
Kriterij 1: Liderstvo	17
Kriterij 2: Strategija i planiranje	22
Kriterij 3: Ljudi	27
Kriterij 4: Partnerstva i resursi	31
Kriterij 5: Proces i	38
Kriterij 6: Rezultati usmjereni na građane/korisnike	43
Kriterij 7: Rezultati u vezi sa ljudima	46
Kriterij 8: Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću	49
Kriterij 9: Ključni rezultati učinka	52
III. Kako izvršiti evaluaciju: sistem bodovanja	55
IV. Smjernice za unapređenje rada organizacije koristeći CAF	62
V. Eksterna procjena za CAF	73
VI. Glosar pojmova CAF-a	74
ANEKS: Struktura CAF-a 2013 nasuprot CAF-u 2020	90
Zahvale	92

Predgovor

Evropska mreža za javnu upravu (EUPAN) neformalna je mreža generalnih direktora odgovornih za javnu upravu u državama članicama Evropske unije, Evropskoj komisiji (EC) i zemljama promatračima. Mreža saraduje na postizanju kvalitetnih javnih usluga i javnih uprava u Evropi.

Relevantnost EUPAN-a je u njegovoj naprednoj ulozi i razmjeni znanja potrebnog za rješavanje izazova javne uprave na nacionalnom i evropskom nivou. Zajednički okvir procjene (CAF) je najvidljiviji proizvod mreže sa jasnim utjecajem na to kako ocjenjujemo i unapređujemo kvalitet javnih uprava u Evropi. Upotreba ovog modela proširila se i van Evrope, pa je njegov utjecaj još širi. U 2019. godini postoji oko 4.100 registriranih korisnika CAF-a u evropskim i vanevropskim zemljama.

Novi CAF2020 je peta verzija modela. Jezgro modela se zasniva na dokazanom CAF-modelu, koji je pokrenut 2000. godine. CAF je prvi evropski alat za upravljanje kvalitetom, koji je specijalno osmišljen za javni sektor i razvijen od javnog sektora. To je opći, jednostavan, pristupačan model, jednostavan za upotrebu i namijenjen svim organizacijama javnog sektora. Bavi se svim aspektima organizacijske izvrsnosti i teži ka kontinuiranom unapređenju. CAF-model je sada revidiran i unaprijeđen kako bi bolje odgovorio na dešavanja i razvoje u javnom upravljanju i društvu. Ažurirani sadržaj u ovoj verziji CAF2020 uglavnom se tiče digitalizacije, agilnosti, održivosti i raznovrsnosti.

Ova nova verzija rezultat je intenzivne saradnje nacionalnih korespondenata za CAF u državama članicama Evropske unije. Glavna grupa preuzela je glavni zadatak revidiranja CAF-a. Koristimo ovu priliku da posebno zahvalimo Austriji, Belgiji, Finskoj, Italiji, Poljskoj i Portugalu, kojima je podršku dao Evropski resursni centar za CAF pri Evropskom institutu za javnu upravu (EIPA). Proces je isto tako snažno promoviran tokom predsjedavanja EU od strane Estonije, Bugarske i Rumunije.

U konačnici se kvalitet javne uprave i njenih usluga ocjenjuje po njihovom utjecaju na kvalitet života ljudi. Svrha CAF-modela jeste da usmjerava javne organizacije ka postizanju najboljih mogućih ishoda.

Oko CAF-modela okupljena je aktivna zajednica. Dok je mreža nacionalnih korespondenata za CAF zadužena za održavanje modela jakim i ažuriranim, široka mreža korisnika je ta koja stvara konkretne efekte korištenjem modela u svojim organizacijama. Njihova stručnost i znanje razmjenjuju se na okupljanju korisnika CAF-a u Evropi i u drugim prilikama kada se susreću „Prijatelji CAF-a“. Hiljade organizacija već su usvojile ovaj model i dokazale da radi; stotine ljudi okuplja se na evropskim manifestacijama. Ovom revidiranom verzijom CAF2020 toplo pozivamo svakoga da se pridruži ovoj CAF-zajednici!

Sekretarijat EUPAN 5¹
(Hrvatska, Finska, Njemačka, Rumunija, Evropska komisija)

Novembar 2019.

1 Sekretarijat EUPAN 5 radi na principu rotacije i uvijek ga čine trenutna predsjedavajuća država zajedno s prethodnom, te dvije naredne predsjedavajuće države i Evropska komisija.

I. Opći uvod

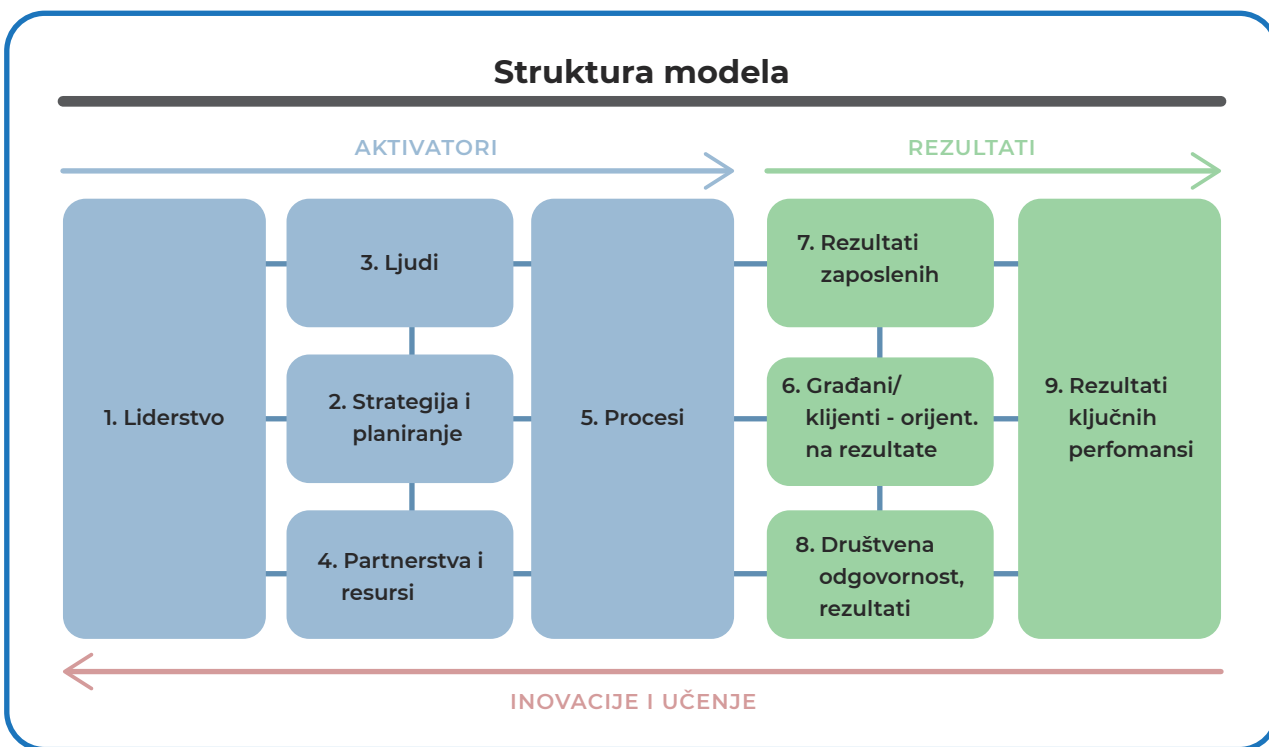
Sadržaj CAF-modela

DEFINICIJA

Zajednički okvir procjene (CAF) je model za samoprocjenu u okviru upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom koji je razvio javni sektor za javni sektor. CAF je besplatan i dostupan je u javnom domenu kao pomoć organizacijama javnog sektora za unapređenje njihovog rada. Osmišljen je za upotrebu u svim područjima javnog sektora, a primjenjiv je na državnom/federalnom, regionalnom i lokalnom nivou. Iako je razvijen u evropskom kontekstu, može se koristiti u bilo kojoj javnoj organizaciji širom svijeta.

CAF se zasniva na pretpostavci da se izvrsni rezultati u područjima organizacijskog učinka, građana/korisnika, ljudi i društva postižu kroz strategiju zasnovanu na liderstvu i planiranju, kao i pomoću ljudi u organizaciji, partnerstava, resursa i procesa. Organizacija se posmatra iz različitih uglova istovremeno: holistički pristup analizi učinka.

Struktura od devet polja utvrđuje osnovne aspekte koje je potrebno razmotriti pri svakoj organizacijskoj analizi. Kriteriji 1–5 (aktivatori) bave se



CAF pripada porodici modela upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom (TQM), a izvorna inspiracija za njega bio je Model izvrsnosti Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (engl. Excellence Model of the European Foundation for Quality Management – EFQM®). To je model za upravljanje učinkom koji služi kao „kompas“ za pomoć rukovodiocima da pronađu puteve do izvrsnosti. Služeći se grafičkim prikazima, on objašnjava uzročno-posljedičnu vezu između organizacijskih faktora i rezultata rada.

upravljačkim praksama organizacije. Njima se utvrđuje šta organizacija radi i na koji način pristupa svojim zadacima kako bi postigla željene rezultate. U kriterijima 6–9, rezultati postignuti u poljima građani/korisnici, ljudi u organizaciji, društvena odgovornost i ključni učinak mjere se percepcijom i mjerenjem učinka.

Svaki kriterij se dijeli na niz potkriterija. Na osnovu 28 potkriterija utvrđuju se osnovna pitanja koja je potrebno razmotriti prilikom procjene organi-

zacije. Potkriteriji su objašnjeni kroz primjere koji detaljnije opisuju sadržaj potkriterija i predlažu eventualna područja kojima će se posvetiti pažnja kako bi se istražilo na koji način uprava ispunjava zahtjeve navedene u datom potkriteriju.

Ovi primjeri prikazuju dobre prakse iz cijele Evrope. Nisu svi oni relevantni za svaku organizaciju, ali se mnogi mogu razmatrati tokom samoprocjene. Ugrađivanje zaključaka iz procjene kriterija aktivatora i rezultata u prakse upravljanja predstavlja kontinuiran ciklus inovacija i učenja koji prati organizacije na putu ka izvrsnosti.

Sektorske verzije modela definirane su bez mijenjanja strukture modela, uz samo jednostavne adaptacije primjera i teksta kako bi implementacija CAF-a bila lakša i efektivnija za svaku organizaciju. Evropska verzija „CAF obrazovanje“ postoji od 2013. godine, dok su modeli za mnoge druge sektore razvijeni na nivou država (naprimjer, za pravosudne organizacije, univerzitete, općine).

SVRHA I KORIST

Cilj CAF-a je da bude katalizator za proces potpunog poboljšanja unutar organizacije.

Cilj su bolje usluge za građane, jer se provođenjem CAF-a pomaže u povećanju kvaliteta usluga za korisnike, a time i zadovoljstva građana.

On pomaže javnim upravama da:

1. uvedu kulturu izvrsnosti;
2. progresivno provode logiku PDCA (planirati, uraditi, provjeriti, djelovati);
3. provedu proces samoprocjene kako bi se izvršila sveobuhvatna provjera organizacije;
4. uspostave dijagnozu koja pokazuje jake strane i područja za unapređenja rada i pomaže u definiranju aktivnosti unapređenja rada.

Pored toga, mnogi korisnici prepoznaju sljedeće koristi CAF-a:

Posebno osmišljen za javni sektor: Riječ je o evropskom modelu upravljanja kvalitetom koji je razvijen od javnih uprava za javne uprave.

Zajednički jezik: Omogućava osoblju i rukovodocima da o organizacijskim pitanjima razgovaraju na konstruktivan način. Promovira dijalog i „benchlearning“ (učenje jednih od drugih) među javnim upravama.

Uključenost ljudi: Proces samoprocjene je temelj za sistematično uključivanje ljudi u unapređenje organizacije.

Unapređenje temeljeno na dokazima: Stimulira organizacije javnog sektora da prikupe i efektivno koriste informacije i podatke.

Bez vanjskih troškova: CAF je dostupan besplatno, a promovira ga Evropski resursni centar za CAF i mreža nacionalnih korespondenata za CAF.

Dostupnost vanjskih povratnih informacija:

U okviru CAF-mreže 2009. godine definiran je opći postupak za davanje prijedloga od strane aktera za eksternu procjenu radi daljnjeg razvoja organizacije i radi prepoznavanja organizacije kao efektivnog korisnika CAF-a.

Osim toga, evropski model CAF2020 uključuje naučene lekcije i rezultate niže navedenog:

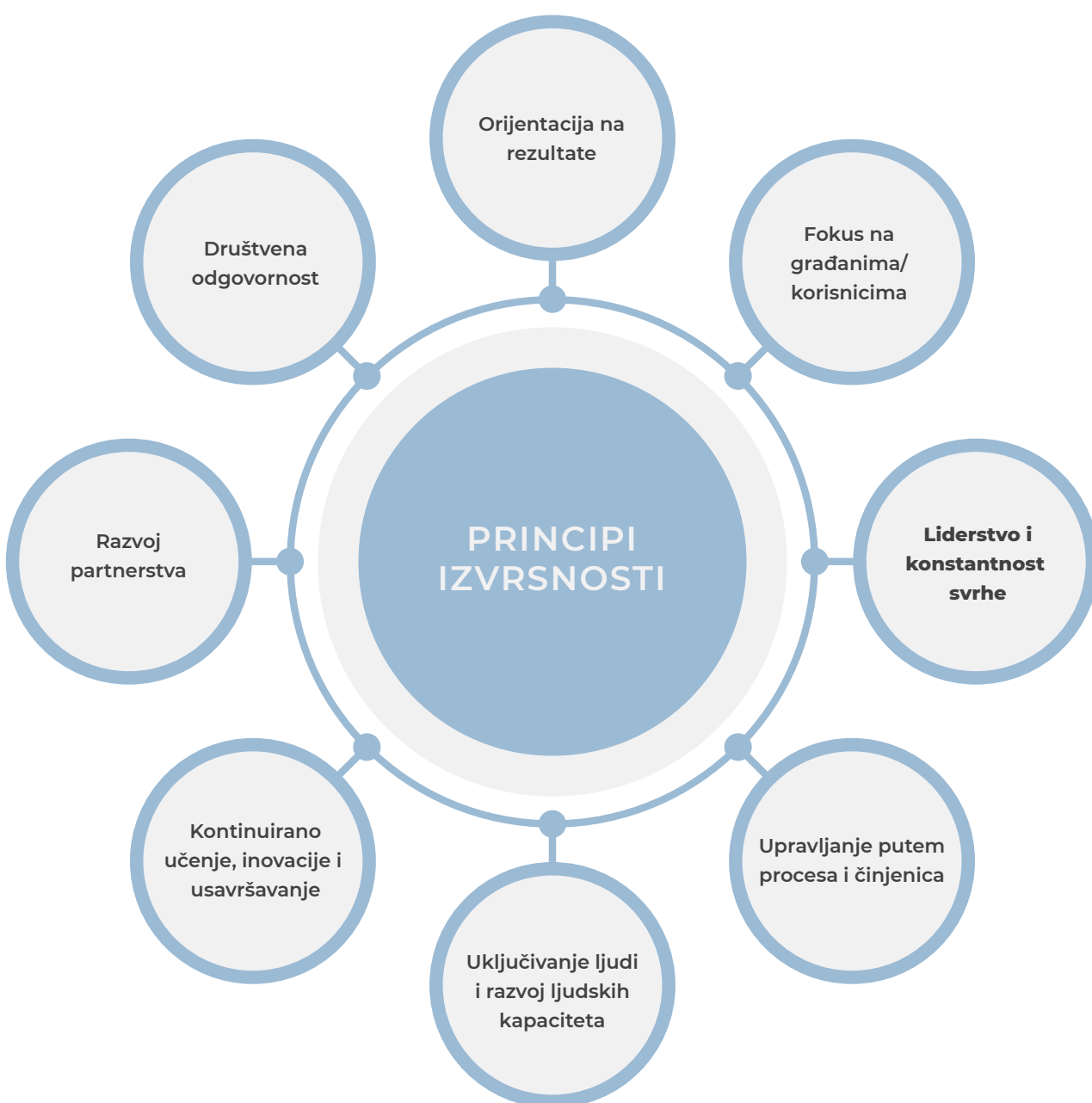
- Kutija s alatom – Kvalitet javne uprave, Evropska komisija, 2018
- Prihvatanje inovacija u vladinim globalnim trendovima, OECD 2018
- Izjava OECD-a o inovacijama u javnom sektoru, 2019
- Načela javne uprave, SIGMA OECD, 2019
- EPSA – Evropska nagrada za javni sektor, EIPA
- Opservatorij za inovacije u javnom sektoru (OPSI), OECD

PRINCIPI IZVRSNOSTI

Kao alat za upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom, CAF se oslanja na temeljne koncepte izvrsnosti, koje je inicijalno definirala Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom. CAF ih prevodi u javni sektor i teži da unaprijedi rad javnih organizacija na tom osnovu. Implementacija ovih koncepata pravi razliku između tradicionalnih birokratskih javnih organizacija i onih koje su orijentirane na kulturu kvalitetnog rada.

Temelj CAF-modela je samoprocjena organizacije, koja stoga predstavlja polaznu tačku za sveobuh-

vatni proces unapređenja. Iako se CAF prvenstveno fokusira na evaluaciju učinka/rezultata rada i upravljanje njima kako bi poboljšanje bilo moguće, krajnji je cilj doprinos dobrom upravljanju. Dobro upravljanje započinje zajedničkim načelima/vrijednostima, koje treba uzeti u obzir tokom procjene. Definicije i terminologija vrijednosti razlikuju se u različitim upravama, čak i ako postoje teme koje se ponavljaju, ali je zajednički evropski kontekst važna referenca za korisnike CAF-a uzimajući u obzir zajedničke vrijednosti i načela u javnom sektoru.



Princip 1: Orijentacija na rezultate

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

Princip 2: Fokus na građanima/korisnicima

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

Princip 3: Liderstvo i konstantnost svrhe

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

Princip 4: Upravljanje procesima i činjenicama

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

Princip 5: Uključivanje ljudi i razvoj ljudskih kapaciteta

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

Princip 6: Kontinuirano učenje, inovacije i usavršavanje

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

Princip 7: Razvoj partnerstva

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

Princip 8: Društvena odgovornost

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

Ovi Principi izvrsnosti integrirani su u strukturu CAF-a, a vremenom će kontinuirano unapređenje devet kriterija organizaciju dovesti na viši nivo zrelosti. Za svaki princip utvrđena su četiri nivoa zrelosti, tako da organizacija može imati predstavu svog puta ka izvrsnosti.

ŠTA JE NOVO U CAF2020

Zbog svoje dokazane učinkovitosti, okvir za samoprocjenu nije mijenjan u odnosu na osam načela izvrsnosti na kojima se zasniva. CAF se i dalje sastoji od devet kriterija i 28 potkriterija, ali su neki od potkriterija preformulirani radi boljeg razumijevanja.

Korisnicima prethodnih verzija CAF-a neće biti suviše teško da se snađu u novoj verziji, jer je riječ o ponešto ažuriranom dokumentu. U CAF2020 veći se fokus stavlja na **digitalizaciju** i obraća se pažnja na **agilnost, održivost i raznovrsnost** u odnosu na povezanost operacijskog sa strateškim nivoom kao podrška **provođenju reforme**.

Glavne promjene uvedene su na nivou primjera, koji su svi preispitani uz skraćivanje opisa i smanjenje njihovog broja. Glosar je ažuriran u skladu s tim. U Aneksu se nalazi tabela koja poredi verziju CAF 2013 sa verzijom CAF2020.

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

Kako se implementira CAF-model

SAMOPROCJENA I PROCES UNAPREĐENJA RADA

Implementacija CAF-a slijedi plan u tri faze.

Faza 1: Početak CAF-putovanja

Odluka o implementaciji CAF-a je polazna tačka za proces sveobuhvatnog unapređenja rada i uvođenja promjena u organizaciji. O tome se mora razmišljati od početka i potrebne su jasne odgovornosti, posvećenost i odluka rukovodstva da se usvoji CAF, kao i uključenost zaposlenika.

Faza 2: CAF-samoprocjena

Ovdje zaposlenici i rukovodstvo provode zajed-

ničku samoprocjenu organizacije na osnovu zadatih kriterija kako bi se identificirale jake strane i područja za unapređenje rada. Glavni rezultat ove faze, pored evaluacije, jeste katalog sa idejama za unapređenje rada radi daljnjeg razvoja organizacije. Očekivani izlazni rezultat/produkt je izvještaj o samoprocjeni.

Faza 3: CAF-plan unapređenja rada

Na osnovu ideja za unapređenje rada razvijenih u fazi 2 izrađuje se CAF-plan unapređenja rada u kome se preciznije opisuje implementacija ideja za unapređenje rada. Ovdje se prioritet daje individualnim aktivnostima, uz navođenje rasporeda aktivnosti i odgovornosti, te se dodjeljuju potrebni resursi.

Nakon toga se CAF-plan unapređenja rada mora provesti u roku od dvije godine. Zatim se može započeti sa novim procesom CAF-samoprocjene. Ovom petljom osigurava se proces kontinuiranog unapređenja rada u organizaciji.

Cijeli proces je popraćen smjernicama koje pokrivaju plan implementacije u deset koraka.

POSTUPAK EKSTERNE PROCJENE

Kako bi se organizacijama javnog sektora koje koriste CAF omogućilo da vide rezultate svojih napora, model nudi **Postupak eksterne procjene**, kojim se omogućavaju povratne informacije u cilju daljnjeg podržavanja korisnika CAF-a na njegovom putu ka kvalitetu.

Šest do 12 mjeseci nakon odobrenja izvještaja o samoprocjeni, organizacija ima mogućnost primijeniti postupak eksterne procjene kako bi dobila evropsku oznaku „efektivnog korisnika CAF-a“. U slučaju pozitivne evaluacije od strane vanjskih eksperata CAF-a, oznakom se potvrđuje da je CAF implementiran na efektivan način i da je organizacija započela sa ugradnjom načela izvrsnosti u svoju organizacijsku kulturu.

Dodjeljivanje oznake **efektivnog korisnika CAF-a** odgovornost je država članica koje provode ovaj postupak. Organizacije koje se žele prijaviti za CAF-oznaku trebaju se unaprijed informirati o postojećim uvjetima u svojoj državi.



Kako dobiti podršku koristeći CAF2020

U 2001. godini stvorena je mreža nacionalnih korespondenata za CAF, kao i Evropski resursni centar za CAF (CAF RC), u skladu sa odlukom generalnih direktora zaduženih za javnu službu. CAF-mreža je na evropskom nivou odgovorna za razvoj i praćenje CAF-a. Oni periodično razmatraju nove alate i strategije za promoviranje implementacije CAF-a. Svake dvije godine organiziraju okupljanje korisnika CAF-a u Evropi, kada domaći stručnjaci i korisnici razgovaraju o dobrim praksama i razmjenjuju ideje.

U državama članicama nacionalni korespondenti za CAF osmišljavaju odgovarajuće inicijative kako bi stimulirali i podržali upotrebu ovog modela u svojim državama. Aktivnosti variraju od formiranja resursnih državnih centara do izrade namjenskih web-stranica ili konferencija o kvalitetu. Zajednički CAF-projekti su česti, obično u kontekstu korištenja sredstava EU, a u njima učestvuju dvije ili više evropskih država ili država kandidata (naročito kroz *twinning* i TAIEX aktivnosti), kao i zemlje sa drugih kontinenata.

Evropski resursni centar za CAF nalazi se pri Evropskom institutu za javnu upravu (EIPA) u Maastrichtu (NL) i odgovoran je za pružanje podrške implementaciji CAF-a u Evropi. Glavni zadaci su izrada stručnih sadržaja, koordinacija sastanaka CAF-mreže, realizacija obuka, provođenje anketa o provedbi CAF-a, vođenje web stranice CAF-a- www.eipa.eu/caf, koja sadrži sve relevantne informacije o korisnicima CAF-a i nacionalnim korespondentima za CAF, te svim povezanim publikacijama (izveštaji o anketama i bilteni).

Na zahtjev država članica, resursni centar također podržava organizaciju „CAF-manifestacija“, koje se održavaju svake dvije godine na nivou Evrope, te realizira zajednički evropski program obuka za aktere za eksternu procjenu za CAF.

U poglavljima u nastavku naći ćete informacije o sljedećem:

- okvir procjene CAF2020 (Poglavlje II),
- sistem bodovanja (Poglavlje III),
- proces samoprocjene (Poglavlje IV),
- postupak eksterne procjene (Poglavlje V),
- glosar pojmova CAF-a.

II. Šta ocjenjivati: Okvir procjene

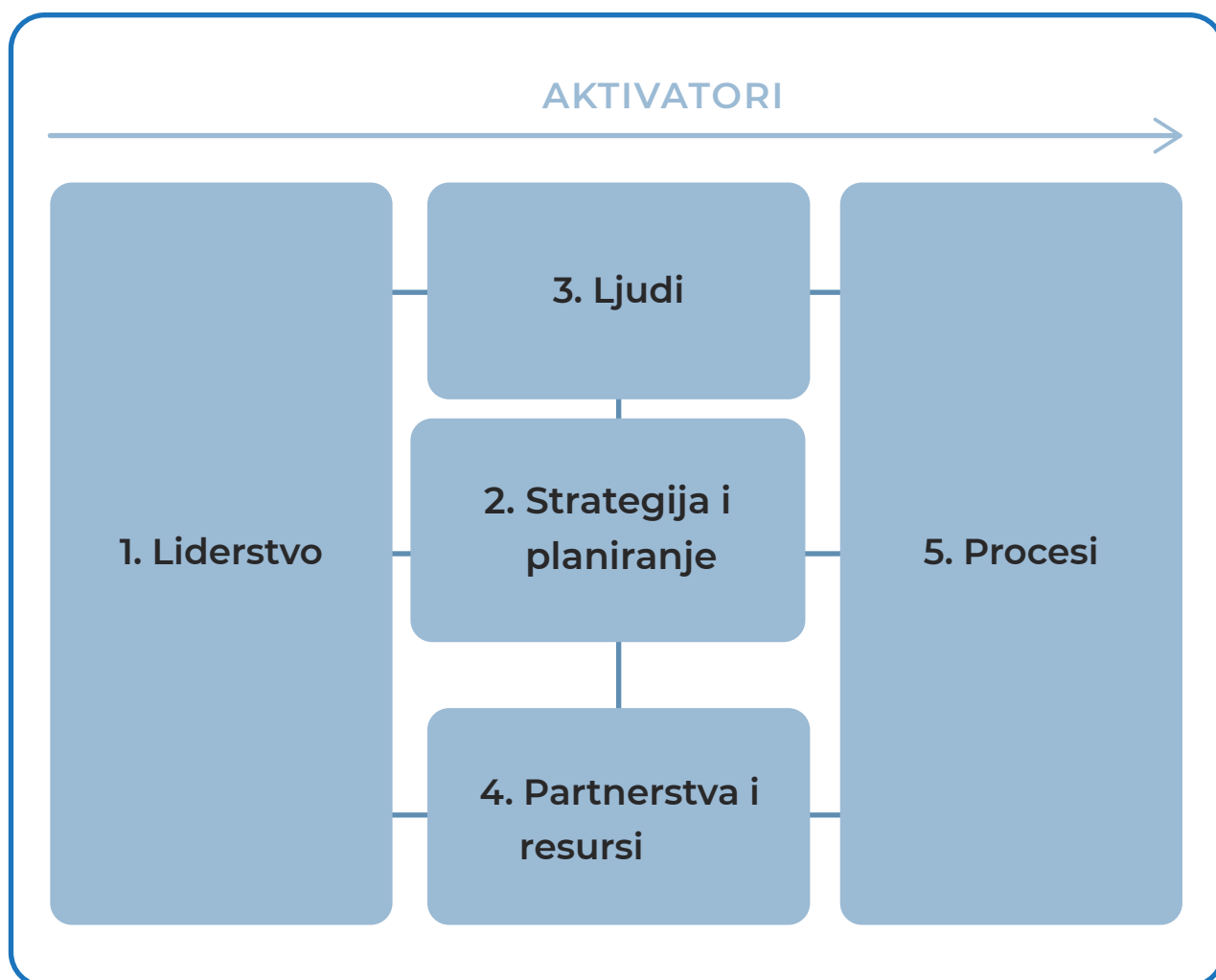
Struktura od devet polja utvrđuje osnovne aspekte koje je potrebno razmotriti pri svakoj organizacijskoj analizi.

Pet aktivatora podstiču organizaciju da radi na najbolji mogući način.

- Iznad svega je liderstvo (1), koje određuje strateški smjer organizacije i stvara organizacijske temelje.
- Dobro liderstvo koristi instrumente strategije i planiranja (2), kao i upravljanje ljudskim resursima (3), saraduje s partnerima i upravlja resursima (4) kao što su budžet, znanje i IT.
- Na tim osnovama organizacija definira i dokumentira interne procese (5) i trajno ih razvija.

- Ako je organizacija u prilici osnažiti aktivatore, ona će moći pružiti i izvrsne rezultate za svoje korisnike, aktere, zaposlenike, građane i društvo. CAF definira četiri kriterija koji mjere rezultate rada organizacije.

Tokom procesa samoprocjene potrebno je napraviti razliku između uzročno-posljedične veze između aktivatora (uzroci) i rezultata (efekti) i holističke veze između uzroka (aktivatori). Uzročno-posljedična veza između aktivatora (uzroka) i rezultata (efekata) mora se uzeti u obzir. Organizacija uvijek treba provjeravati dosljednost između dobijenog rezultata i prikupljenih „dokaza“ dobijenih u okviru relevantnog kriterija na strani aktivatora.



U nastavku je dato nekoliko primjera ove veze:

- Rezultati u vezi s korisnicima/građanima – naprimjer, koliko su građani zadovoljni radom organizacije (ministarstva, općine, škole itd.)? Kako se vidi dostupnost putem telefona? Koje je radno vrijeme uslužnog centra za građane?
- Rezultati u vezi s ljudima – naprimjer, koliko su zaposlenici zadovoljni svojim radom u organizaciji? Kakav je učinak rada zaposlenika? Koji kursevi za obuku se pohađaju?
- Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću – naprimjer, koliko se koristi reciklirani papir? Koliko inicijativa za transparentnost/otvorenost podataka je podržano?

- Ključni rezultati učinka – naprimjer, koje učinke u smislu izlaznih rezultata i ishoda organizacija postiže svojim radom (za javni prijevoz, policijsku sigurnost, zaštitu okoline, usluge socijalne zaštite, kvalitet zakona itd.)?

Ponekad je teško provjeriti takvu dosljednost, jer različiti uzroci (aktivatori) djeluju u interakciji jedni sa drugima prilikom postizanja rezultata. U svakom slučaju, tokom procjene potrebno je provjeriti postojanje odgovarajućih povratnih informacija od rezultata prikazanih na desnoj strani do odgovarajućih kriterija na lijevoj strani.



Kriteriji aktivatora

Kriteriji 1–5 bave se upravljačkim praksama organizacije, to su takozvani aktivatori. Njima se utvrđuje šta organizacija radi i na koji način pristupa svojim zadacima kako bi postigla željene rezultate. Procjena radnji povezanih sa aktivatorima treba biti zasnovana na panelu aktivatora (vidi poglavlje „Kako izvršiti evaluaciju: sistem bodovanja“).

Kriterij 1: Liderstvo



Kriterij 2: Strategija i planiranje



Kriterij 3: Ljudi



Kriterij 4: Partnerstva i resursi



Kriterij 5: Procesi



Kriterij 1: Liderstvo

Potkriterij 1.1.

Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti

Potkriterij 1.2.

Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada

Potkriterij 1.3.

Inspirirati, motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor

Potkriterij 1.4.

Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima



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

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

Procjena

Razmotriti šta liderstvo organizacije radi kako bi ostvarilo sljedeće

POTKRITERIJ 1.1.

Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti

Liderstvo osigurava da se organizacija vodi jasnom misijom, vizijom i osnovnim vrijednostima. To znači da oni razvijaju misiju (Zašto postojimo?/Šta je naš mandat?), viziju (Kamo želimo ići?/Šta je naša ambicija?) i vrijednosti (Šta upravlja našim ponašanjem?), koje su potrebne za dugoročan uspjeh organizacije. Oni informiraju o misiji/viziji/vrijednostima i osiguravaju njihovo ostvarivanje. Svakoj javnoj organizaciji potrebne su vrijednosti na kojima se gradi okvir za sve aktivnosti organizacije – vrijednosti u skladu sa njenom misijom i vizijom.

Organizacije javnog sektora moraju aktivno podržavati vrijednosti kao što su demokratija, vladavina prava, fokus na građanima, raznovrsnost i rodna ravnopravnost, pravedno radno okruženje, sprečavanje korupcije, društvena odgovornost i borba protiv diskriminacije – vrijednosti koje istovremeno pružaju model ponašanja za cijelo društvo.

Vođe stvaraju uvjete za ostvarenje ovih vrijednosti.

Vođe trebaju osigurati organizacijsku agilnost i biti svjesni izazova i mogućnosti koje digitalizacija stavlja pred organizaciju.

Primjeri

- a. Odrediti jasan smjer za organizaciju razvijanjem misije, vizije i vrijednosti, uz uključenje relevantnih aktera i zaposlenika
- b. Osigurati da načela i vrijednosti evropskog javnog sektora kao što su integritet, transparentnost, inovacije, društvena odgovornost i inkluzija, održivost, raznovrsnost i rodna ravnopravnost budu u centru strategija i aktivnosti organizacije
- c. Osigurati da su misija, vizija i vrijednosti u skladu sa lokalnim, državnim, međunarodnim i nadnacionalnim strategijama uzimajući u obzir digitalizaciju, reformu javnog sektora i zajedničke evropske programe (naprimjer, SDG, EU 2020, bolja regulacija)
- d. Osigurati šire informiranje i dijalog o misiji, viziji, vrijednostima, strateškim i radnim ciljevima za sve zaposlenike organizacije, kao i za druge aktere
- e. Osigurati organizacijsku agilnost periodičnim preispitivanjem misije, vizije, vrijednosti i strategija s obzirom na promjene u vanjskom okruženju (naprimjer, digitalizacija, klimatske promjene, reforma javnog sektora, demografske promjene, utjecaj pametnih tehnologija i društvenih medija, zaštita podataka, političke i ekonomske promjene, društvene podjele, različite potrebe i stavovi korisnika)
- f. Pripremiti organizaciju za izazove i promjene digitalne transformacije (naprimjer, strategija digitalizacije, obuka, smjernice za zaštitu podataka, imenovanje službenika za zaštitu podataka – DPO)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 1.2.

Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada

Vođe razvijaju, implementiraju i prate sistem upravljanja organizacijom.

Odgovarajuća struktura organizacije sa jasnim odgovornostima za sve nivoe osoblja, kao i definirani procesi upravljanja, podrške i osnovnih aktivnosti, trebaju biti garancija efikasnog postizanja strategije organizacije u odnosu na produkte rada i ishode (engl. outputs and outcomes). Upravljanje učinkom zasnovano je na definiranim mjerljivim ciljevima koji odražavaju produkte rada i ishode aktivnosti organizacije. Integrirani sistem upravljanja učinkom kombinira produkte rada i ishode s resursima kako bi se omogućilo usmjeravanje aktivnosti na osnovu racionalnih dokaza. Time se omogućava redovan pregled učinka i rezultata.

Lideri su odgovorni za unapređenje učinka. Oni se pripremaju za budućnost, organizirajući promjene koje su neophodne za izvršenje misije. Uvođenje kontinuiranog procesa unapređenja rada predstavlja osnovni cilj upravljanja kvalitetom. Vođe postavljaju osnove za kontinuirano unapređenje rada tako što osiguravaju kulturu spremnosti na inovacije, učenje i etično ponašanje.

Primjeri

- a. Definirati odgovarajuće strukture, procese, funkcije, odgovornosti i kompetencije upravljanja, čime se osigurava agilnost organizacije
- b. Upravljeti unapređenjem sistema upravljanja i rezultata rada organizacije u skladu sa očekivanjima aktera i različitim potrebama korisnika
- c. Definirati informacijski sistem upravljanja, koristeći informacije iz sistema interne kontrole i sistema upravljanja rizicima
- d. Postaviti ciljeve i koristiti uravnotežen skup rezultata i ishoda za mjerenje i evaluaciju učinka i utjecaja organizacije, uz stavljanje prioriteta na različite potrebe korisnika i građana
- e. Osigurati dobru internu i eksternu komunikaciju u cijeloj organizaciji i koristiti nova sredstva komunikacije, uključujući društvene medije
- f. Razviti sistem upravljanja koji sprečava korupciju i neetično ponašanje, ali isto tako podržava i zaposlenike davanjem smjernica za osiguranje usklađenosti

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 1.3.

Inspirirati, motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor

Dajući lični primjer ponašanja i upravljanja ljudskim resursima, rukovodioci inspiriraju, motiviraju i podržavaju zaposlenike. Djelujući kao uzori, vođe odražavaju utvrđene ciljeve i vrijednosti, ohrabrujući zaposlenike da djeluju na isti način. Vođe podržavaju zaposlenike da postignu svoje ciljeve kroz izvršavanje zadataka. Transparentan stil rukovođenja, zasnovan na međusobnom informiranju, povjerenju i otvorenoj komunikaciji, motivira ljude da daju svoj doprinos uspjehu organizacije.

Pored pitanja ličnog ponašanja, centralni faktori za motivaciju i podršku zaposlenicima također se ogledaju u sistemu rukovođenja i upravljanja organizacijom. Dodjela nadležnosti i odgovornosti, uključujući objektivnu odgovornost, predstavlja osnovu upravljanja za motiviranje ljudi. Jednake mogućnosti ličnog usavršavanja i učenja, kao i sistemi priznanja i nagrada također su motivirajući faktori.

Primjeri

- a. Inspirirati inovacijskom kulturom vođenja koja se zasniva na međusobnom povjerenju i otvorenosti
- b. Voditi primjerom i tako lično djelovati u skladu sa utvrđenim ciljevima i vrijednostima (naprimjer, integritet, davanje smisla, poštovanje, učešće, inovacije, osnaživanje, preciznost, objektivna odgovornost, agilnost)
- c. Promovirati kulturu međusobnog povjerenja između rukovodilaca i zaposlenika, uz proaktivne mjere borbe protiv svake vrste diskriminacije, čime se podstiču jednake mogućnosti i odgovara na pojedinačne potrebe i lične okolnosti zaposlenika
- d. Redovno informirati zaposlenike i konsultirati se s njima o ključnim pitanjima vezanim za organizaciju
- e. Osnažiti i podržati zaposlenike dajući im blagovremene povratne informacije u cilju unapređenja njihovog učinka
- f. Promovirati kulturu učenja, stimulirati zaposlenike da razvijaju svoje kompetencije i da se prilagođavaju novim zahtjevima (pripremajući se za neočekivano i brzo učeći)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 1.4.

Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima

Vođe su odgovorne za upravljanje odnosima sa svim akterima koji imaju neki interes u odnosu na organizaciju ili njene aktivnosti. Prema tome, javni rukovodioci vode usmjeren dijalog s političkim vlastima i drugim akterima. U javnom sektoru vođe su posrednici između organizacije i političkih vlasti. Ovaj potkriterij opisuje jednu od glavnih razlika između javnog sektora i privatnih organizacija. Organizacije javnog sektora moraju se, iz različitih perspektiva, fokusirati na odnose s političkim vlastima.

U jednu ruku, pojedinačni političari mogu imati funkciju vođa, s obzirom na to da oni, s vođama organizacija javnog sektora, formuliraju ciljeve. Na ovaj način organizacije javnog sektora djeluju kao upravljačka tijela političkih vlasti. U drugu ruku, političke vlasti mogu biti posebna grupa aktera s kojima treba raditi.

Primjeri

- a. Analizirati i pratiti potrebe i očekivanja aktera, uključujući relevantne političke vlasti
- b. Pomagati relevantnim političkim vlastima da definiraju javne politike povezane sa organizacijom
- c. Uskladiti rezultate rada organizacije sa javnim politikama i političkim odlukama
- d. Održavati proaktivne odnose s političkim vlastima u odgovarajućim izvršnim i zakonodavnim područjima
- e. Održavati partnerstva s važnim akterima (građanima, nevladinim organizacijama, interesnim grupama i profesionalnim udruženjima, industrijskim granama, ostalim javnim vlastima itd.)
- f. Podizati svijest javnosti, ugled i prepoznatljivost organizacije, te razviti koncept marketinga usmjeren na potrebe aktera

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 2: Strategija i planiranje

Potkriterij 2.1.

Identificirati potrebe i očekivanja aktera, vanjsko okruženje i relevantne informacije o upravljanju

Potkriterij 2.2.

Razviti strategije i planove na osnovu prikupljenih informacija

Potkriterij 2.3.

Informirati o strategiji i planovima, implementirati ih i preispitivati

Potkriterij 2.4.

Upravljanje promjenom i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i elastičnost/otpornost organizacije



Kako bi se implementirale misija i vizija javne organizacije, potrebna je jasna strategija. Postavljanje strateških ciljeva uključuje identifikaciju potreba i očekivanja aktera, odabir opcija, postavljanje prioriteta na osnovu javnih politika i ciljeva, kao i drugih potreba aktera, uzimajući u obzir dostupne resurse.

Strategijom se definiraju produkti rada (proizvodi i usluge) i ishodi (utjecaj) koji se žele postići i način na koji se želi mjeriti napredak, uzimajući u obzir relevantne ključne faktore uspjeha.

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

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće.

POTKRITERIJ 2.1.

Identificirati potrebe i očekivanja aktera, vanjsko okruženje i relevantne informacije o upravljanju

Ciklus PDCA (planirati – uraditi – provjeriti – djelovati, engl. „PLAN“, „DO“, „CHECK“, „ACT“) igra važnu ulogu u razvoju i implementaciji strategije i planiranja u javnoj organizaciji. Definiranje strategije započinje prikupljanjem pouzdanih informacija o sadašnjim i budućim potrebama svih relevantnih aktera, te o internom učinku i sposobnostima organizacije u vanjskom okruženju, uključujući reformu javnog sektora na nacionalnom i evropskom nivou. Postavljanje ciljeva i identificiranje uvjeta koji se moraju ispuniti kako bi se postigli strateški ciljevi – zasnovano na kvalitetnoj analizi rizika i upravljanju rizicima – igra ključnu ulogu u osiguranju efikasne implementacije i praćenja.

Ove su informacije nužne kako bi se podržao proces strateškog i operativnog planiranja. Upravljanje planiranim unapređenjem rada u organizaciji također je od suštinske važnosti.

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

Primjeri

- a. Redovno posmatrati i analizirati vanjsko okruženje uključujući pravne, političke i demografske promjene i digitalizaciju, kao i globalne faktore, poput klimatskih promjena, kao ulazne vrijednosti za strategije i planove
- b. Identificirati sve relevantne aktere i analizirati informacije o njihovim trenutnim i budućim potrebama, očekivanjima i zadovoljstvu
- c. Analizirati reformu javnog sektora, na nacionalnom i evropskom nivou, radi definiranja i preispitivanja efikasnih strategija
- d. Analizirati učinke i sposobnost organizacije, uz fokus na interne snage, slabosti, prilike i prijetnje/rizike

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 2.2.

Razviti strategije i planove na osnovu prikupljenih informacija

Razvoj strategije podrazumijeva definiranje strateških ciljeva javne organizacije, u skladu sa javnim politikama, potrebama relevantnih aktera i vizijom vođa, uključujući dostupne informacije o upravljanju, kao i informacije o dešavanjima u vanjskom okruženju.

Strateški prioriteti i odluke koje donese rukovodstvo trebaju osigurati jasne ciljeve koji se tiču izlaznih rezultata i efekata/ishoda te resurse za njihovo postizanje. Društvena odgovornost organizacija javnog sektora treba se odraziti u njihovoj strategiji.

Planiranje podrazumijeva savjestan i metodičan pristup, koji na svim nivoima vodi organizaciju ka postizanju njenih strateških ciljeva. Tokom planiranja treba definirati pokazatelje i sisteme praćenja rezultata koji se koriste u naknadnoj fazi provođenja. Osmišljavanjem strategije i planova rada stvara se okvir za mjerenje rezultata koji će se procijeniti u okviru kriterija za građane/korisnike (kriterij 6), ljude (kriterij 7), društvenu odgovornost (kriterij 8) i ključne učinke (kriterij 9).

Primjeri

- a. Razviti strategiju definiranjem dugoročnih i kratkoročnih prioriteta i ciljeva u skladu sa vizijom i nacionalnim i evropskim strategijama
- b. Uključivati aktere i koristiti informacije o njihovim različitim potrebama i stavovima za razvoj strategija i planova
- c. Integrirati aspekte održivosti, društvene odgovornosti, raznovrsnosti i rodne ravnopravnosti u strategije i planove organizacije
- d. Razviti planove definiranjem prioriteta, ciljeva i rezultata (proizvoda i usluga koje se pružaju) te ishoda u skladu sa misijom i reformom javnog sektora
- e. Osigurati dostupnost resursa za učinkovito provođenje plana

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 2.3.

Informirati o strategiji i planovima,
implementirati ih i preispitivati

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

Organizacija mora primijeniti strategiju na svakom nivou. Rukovodstvo treba osigurati da je na snazi odgovarajuće upravljanje procesima, projektima i programima, kao i odgovarajuće organizacijske strukture, kako bi se osiguralo efikasno i blagovremeno provođenje.

Organizacije trebaju dosljedno i kritički pratiti implementaciju svoje strategije i planiranja, izmijeniti prakse i procese kada je to potrebno ili ih po potrebi ažurirati. O strategiji i planiranju je potrebno informirati sve relevantne aktere.

Primjeri

- a. Pretvarati strategije organizacije u relevantne planove, radne zadatke i ciljeve za jedinice i pojedince
- b. Izraditi planove i programe sa ciljevima i rezultatima za svaku organizacijsku jedinicu uz pokazatelje za očekivane rezultate
- c. O strategijama, planovima rada i namjeravanim/postignutim rezultatima organizacije informirati interno i prema svim relevantnim akterima
- d. Pratiti i ocjenjivati učinak organizacije u redovnim intervalima i na svim nivoima (odjelima, funkcijama, organizacijskim strukturama) radi kontrole efikasnosti, efektivnosti i nivoa provođenja strategije.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 2.4.

Upravljanje promjenom i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i elastičnost/otpornost organizacije

Efikan javni sektor treba osigurati agilnost i elastičnost/otpornost da bi mogao uvoditi novine i promjene u svoje prakse kako bi odgovorio na nova očekivanja građana/korisnika, a u cilju jačanja kvaliteta usluga i smanjenja troškova. Inovacije se mogu pojaviti na nekoliko načina:

- implementacijom inovativnih metoda i procesa za pružanje usluga ili proizvoda;
- novim metodama upravljanja radnim programima;
- uvođenjem inovativnih usluga ili proizvoda koji imaju veću dodatnu vrijednost za građane i korisnike.

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

Primjeri

- a. Identificirati potrebe i pokretače za inovacije s obzirom na prilike i pritisak koje donosi digitalna transformacija
- b. O politici inovacija i rezultatima organizacije informirati sve relevantne aktere
- c. Izgraditi inovacijsku kulturu i napraviti obuhvat i prostor za međuorganizacijski razvoj
- d. Efikasno upravljati promjenama i informirati i uključiti zaposlenike i aktere u ranoj fazi
- e. Implementirati sisteme za stvaranje kreativnih ideja i ohrabriti inovativne prijedloge zaposlenika i aktera na svim nivoima kojima se podržava istraživanje i testiranje.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 3: Ljudi

Potkriterij 3.1.

Upravljanje ljudskim resursima i unaprijediti ih u cilju podrške strategiji organizacije

Potkriterij 3.2.

Razviti kompetencije ljudi i upravljati njima

Potkriterij 3.3.

Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit



Ljudi su najvažniji resurs organizacije. Efektivno upravljanje ljudskim resursima omogućava organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve i iskoristi jake strane i sposobnosti ljudi. Uspješno upravljanje ljudskim resursima podstiče uključivanje, motivaciju, razvoj i zadržavanje ljudi. Organizacija mora upravljati kompetencijama i punim potencijalom svojih ljudi na pojedinačnom nivou kako bi se osigurala organizacijska agilnost.

Unapređenje rukovođenja, upravljanje talentima i strateško planiranje radne snage veoma su važni s obzirom na to da su ljudi najveća investicija organizacije.

Iskazivanje poštovanja i pravednost, otvoreni dijalog, osnaživanje, politička neutralnost, nagrade i priznanja, briga i omogućavanje sigurnog i zdravog okruženja od temeljne su važnosti za osiguranje posvećenosti radu i učešće ljudi na organizacijskom putu ka izvrsnosti.

Važno je shvatiti da samo zadovoljni ljudi mogu omogućiti da organizacija zadovolji svoje korisnike.

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće

POTKRITERIJ 3.1.

Upravljanje ljudskim resursima i unaprijediti ih u cilju podrške strategiji organizacije

Sveobuhvatan pristup upravljanju ljudima, kulturi radnog mjesta i okruženju ključan su dio strateškog planiranja u organizaciji. Efektivno upravljanje ljudskim resursima omogućava ljudima da daju efikasan i produktivan doprinos cjelokupnoj misiji i viziji organizacije, kao i ostvarenju ciljeva organizacije.

Ovaj potkriterij procjenjuje da li organizacija usklađuje svoje strateške ciljeve sa svojim ljudskim resursima tako da oni budu identificirani, razvijeni, zaposleni i unaprijeđeni na transparentan način i da se putem tih ciljeva postigne optimalan uspjeh. Ovaj kriterij ispituje kako organizacija uspijeva privući i zadržati ljude koji su u stanju proizvesti i pružiti proizvode i usluge koji odražavaju potrebe i očekivanja korisnika. Uključuje redovnu analizu trenutnih i budućih potreba za ljudskim resursima i razvoj i implementaciju politike upravljanja ljudskim resursima, uz objektivne kriterije zapošljavanja, izgradnje karijere, unapređenja, naknada, nagrada, zasluga i dodjele rukovodećih funkcija.

Primjeri

- a. Analizirati postojeće i buduće potrebe za ljudskim resursima u skladu sa strategijom organizacije
- b. Razviti i implementirati transparentnu politiku upravljanja ljudskim resursima zasnovanu na objektivnim kriterijima zapošljavanja, unapređenja, naknada, razvoja, delegiranja, odgovornosti, nagrada i dodjele rukovodećih funkcija, u skladu sa načelima upravljanja ljudskim resursima organizacije
- c. U politici upravljanja ljudskim resursima implementirati načela pravednosti, političke neutralnosti, zasluga, jednakih mogućnosti, raznovrsnosti, društvene odgovornosti i balansa između radnog i privatnog života te analizirati potrebu za promoviranjem profesionalnog razvoja žena i izrade planova u skladu s tim
- d. Osigurati postojanje potrebnih kompetencija i sposobnosti za ostvarivanje misije, vizije i vrijednosti organizacije, naročito se fokusirajući na socijalne vještine, agilna načina razmišljanja te digitalne i inovacijske vještine
- e. Podržati kulturu ostvarenja učinka definiranjem ciljeva rada koji su zajednički ljudima u organizaciji i sistematičnim praćenjem učinka, te provoditi dijaloge o učinku sa ljudima

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 3.2.

Razviti kompetencije ljudi i upravljati njima

Identifikacija, razvoj i upravljanje kompetencijama ljudi ključni su za uspjeh organizacije. Planovi razvoja kompetencija za pojedince i redovni dijalozi o učinku pripremaju teren za pružanje podrške osoblju u preuzimanju veće odgovornosti i preduzimanju više inicijative za kontinuirano razvijanje kompetencija organizacije.

Kada je ovo usklađeno sa strateškim ciljevima organizacije, jača se učinak ljudi i podržava dinamična radna kultura uz podsticanje inovativnih metoda obuke (npr., e-učenje, multimedijски pristup, pristup dizajnerskog razmišljanja – engl. design thinking).

Osim toga, to je nužno i na visoko konkurentnom tržištu rada kako bi se privukli mladi i talentirani ljudi i ostvarili ciljevi organizacije.

Primjeri

- a. Implementirati strategiju/plan razvoja ljudskih resursa na osnovu utvrđenih postojećih i budućih kompetencija, vještina i zahtjeva za učinkom ljudi
- b. Privući i razviti talente potrebne za ostvarivanje misije, vizije i ciljeva
- c. Omogućiti nove i inovativne oblike učenja za razvoj kompetencija (dizajnersko razmišljanje, timski rad, laboratoriji, eksperimenti, e-učenje, učenje na radnom mjestu)
- d. Uspostaviti planove razvoja kompetencija za pojedince uključujući lične vještine (npr., otvorenost za inovacije) u okviru redovnog intervjua za ocjenjivanje učinka (intervju za razvoj zaposlenika), koji omogućuje davanje međusobnih povratnih informacija i usklađivanje očekivanja
- e. Kreirati posebne programe i obuku za razvoj vođa, uključujući instrumente javnog upravljanja
- f. Usmjeravati nove ljude putem mentorstva, lične obuke i pojedinačnog savjetovanja
- g. Razviti i promovirati savremene metode obuke (npr., multimedijски pristup, obuka na radnom mjestu, e-učenje, korištenje društvenih medija)
- h. Procijeniti utjecaj obuke i programa razvoja na organizacijske ciljeve i prijenos sadržaja kolegama

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 3.3.

Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit

Uključivanjem ljudi stvara se okruženje u kojem ljudi imaju utjecaja na donošenje odluka i aktivnosti koje utječu na njihove poslove. Rukovodstvo i zaposlenici aktivno sarađuju u razvoju organizacije, razbijajući uske okvire komunikacije u organizaciji (engl. organizational silos) kroz omogućavanje dijaloga, stvaranje prostora za kreativnost, inovacije i prijedloge za unapređenje rada. Ljudima treba pružiti pomoć kako bi postigli svoj puni potencijal.

Ispravno provođenje politika u vezi sa ljudima zavisi od vođa i rukovodilaca u organizaciji, čime se pokazuje da brinu za pitanja koja se tiču ljudi i za njihovu dobrobit, kao i da aktivno promoviraju kulturu otvorene komunikacije i transparentnosti.

Posvećenost ljudi može se postići kroz formalne forume kao što su savjetodavni odbori i putem svakodnevnog dijaloga (npr., ideje za unapređenje rada). Ankete za osoblje i procjene rukovodilaca su relevantne za dobijanje više informacija o radnom okruženju i za korištenje rezultata radi poboljšanja rada.

Primjeri

- a. Promovirati kulturu otvorene komunikacije i dijaloga i poticati timski rad
- b. Uključivati zaposlenike i njihove predstavnike (npr., sindikat) u izradu planova, strategija, ciljeva, osmišljavanje procesa i utvrđivanje i provođenje aktivnosti poboljšanja i inovacija
- c. Razviti sisteme za prikupljanje ideja i prijedloga od zaposlenika
- d. Redovno anketirati osoblje, objavljivati i davati povratne informacije o rezultatima, o njihovoj analizi i o aktivnostima unapređenja rada izvedenim iz analize rezultata
- e. Osigurati dobre radne uvjete u organizaciji, uzimajući u obzir sve zdravstvene i sigurnosne uvjete
- f. Osigurati uvjete za postizanje razumnog balansa radnog i privatnog života zaposlenika (npr., mogućnost prilagođavanja radnih sati, rad sa skraćenim radnim vremenom, ljudi na porodiljskom odsustvu)
- g. Polagati naročitu pažnju potrebama socijalno ugroženih zaposlenika i osoba sa invaliditetom
- h. Osigurati prilagođene sheme i metode nefinansijskog nagrađivanja ljudi (npr., planiranje i analiza koristi koje imaju ljudi, kao i podrška društvenim, kulturnim i sportskim aktivnostima koje su usmjerene ka zdravlju i dobrobiti ljudi)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 4: Partnerstva i resursi

Potkriterij 4.1.

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima sa relevantnim organizacijama

Potkriterij 4.2.

Saradnja sa građanima i organizacijama građanskog društva

Potkriterij 4.3.

Upravljanje finansijama

Potkriterij 4.4.

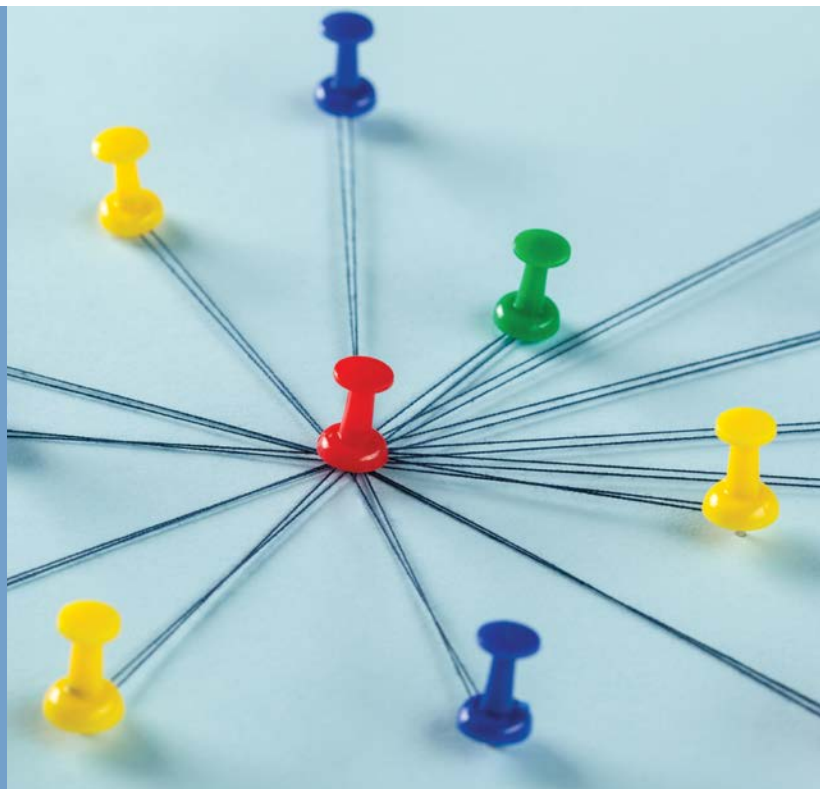
Upravljanje informacijama i znanjem

Potkriterij 4.5.

Upravljanje tehnologijom

Potkriterij 4.6.

Upravljanje objektima i opremom



Organizacijama javnog sektora potrebni su resursi različite vrste kako bi podržale provođenje strategije i planova i efektivnu realizaciju svojih procesa. Po prirodi, resursi mogu biti materijalni ili nematerijalni i njima se mora oprezno upravljati.

Partneri različitih vrsta, npr., druge javne organizacije, nevladine organizacije i privatni davatelji usluga, donose neophodnu stručnost organizaciji i stimuliraju njen vanjski fokus.

Saradnja sa građanima i organizacijama građanskog društva je vrsta partnerstva koja je sve relevantnija za organizacije javnog sektora. Javne organizacije sve više se smatraju dijelom lanca organizacija koje zajedno rade u pravcu konkretnih ishoda za građane (npr., u području sigurnosti ili zdravlja).

Pored partnerstava, organizacije trebaju upravljati relevantnim resursima – kao što su finansije, tehnologija, objekti – kako bi osigurale njihovo efektivno funkcioniranje.

Efikasno, inovativno i transparentno upravljanje resursima od suštinske je važnosti za javne organizacije kako bi se osigurala odgovornost prema različitim akterima u pogledu legitimnog korištenja dostupnih resursa.

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće

POTKRITERIJ 4.1.

Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima sa relevantnim organizacijama

U našem društvu koje se neprestano mijenja i usložnjava, od javnih organizacija traži se da upravljaju odnosima sa drugim organizacijama kako bi postigle svoje strateške ciljeve. Te organizacije mogu biti privatni, nevladini ili javni partneri.

Prema tome, organizacije trebaju definirati ko su njihovi ključni partneri i izraditi sporazume s njima. Za uspjeh lanca javnih politika, ključna je saradnja između različitih institucionalnih nivoa.

Primjeri

- a. Identificirati ključne partnere (npr., kupac –pružatelj usluga, dobavljač, suproizvođač, dopunski/zamjenski pružatelj proizvoda, vlasnik, osnivač) iz privatnog i javnog sektora i građanskog društva radi izgradnje održivih odnosa na osnovu povjerenja, dijaloga i otvorenosti
- b. Upravljati partnerskim sporazumima uzimajući u obzir potencijal različitih partnera radi postizanja obostrane koristi i međusobnog podržavanja stručnošću, resursima i znanjem
- c. Definirati ulogu i odgovornosti svakog partnera, uključujući kontrole, evaluacije i ocjene; sistematično pratiti rezultate i utjecaje partnerstava
- d. Osigurati načela i vrijednosti organizacije odabirom pružatelja usluga/proizvoda sa društveno odgovornim profilom u kontekstu javne nabavke.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.2.

Saradnja sa građanima i organizacijama građanskog društva

Uključivanje građana i organizacija građanskog društva sve više se smatra neophodnim faktorom za unapređenje efikasnosti i efektivnosti javnih organizacija koje ga moraju podržavati. Povratne informacije koje dobiju u obliku žalbi, ideja i prijedloga smatraju se važnim doprinosom unapređenju usluga i proizvoda. Partnerstva sa organizacijama građanskog društva relevantna su u punom ciklusu politika: one su učesnici u odlučivanju, osmišljavanju, stvaranju i evaluaciji.

Kao učesnici u odlučivanju, građani dijele odluke koje utječu na njih. Kao učesnici u osmišljavanju, imaju utjecaj na pružanje usluga kao odgovor na njihove specifične potrebe. Kao učesnici u stvaranju, uključeni su u ciklus stvaranja i/ili pružanja usluga. Kao učesnici u evaluaciji, oni procjenjuju kvalitet usluga i javnih politika.

Primjeri

- a. Osigurati transparentnost proaktivnom politikom informiranja, uz pružanje otvorenih podataka organizacije
- b. Aktivno ohrabrivati učešće građana i saradnju sa građanima:
 - učešće u osmišljavanju i odlučivanju: putem konsultativnih grupa, anketa, ispitivanja javnog mnijenja i krugova kvaliteta (engl. quality circles);
 - učešće u stvaranju: preuzimanje uloga u pružanju usluga;
 - učešće u evaluaciji.
- c. Aktivno tražiti ideje, prijedloge i žalbe građana/korisnika i prikupljati ih na odgovarajući način (npr., ankete, konsultativne grupe, upitnici, kutije za žalbe, ispitivanja javnog mnijenja)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.3.

Upravljanje finansijama

Pažljiva priprema budžeta predstavlja prvi korak u ekonomičnom, održivom i odgovornom upravljanju finansijama, uz integriranje finansijskih i nefinansijskih ciljeva. Detaljni sistemi računovodstva i interne kontrole neophodni su za kontinuirano praćenje efektivnosti finansijskih odluka u postizanju definiranih ciljeva.

Potreba za stvaranjem dodatnih finansijskih resursa sve je relevantnija uprkos tome što je sloboda dodjele ili preraspodjele finansijskih sredstava često ograničena.

Primjeri

- a. Osigurati finansijsku elastičnost/otpornost dugoročnim planiranjem budžeta, analizom rizika finansijskih odluka i uravnoteženim budžetom
- b. Implementirati planiranje budžeta prema učinku (engl. performance budgeting) (u budžetske dokumente ugraditi podatke o učinku)
- c. Koristiti efektivno finansijsko računovodstvo troškova i kontroling, te sisteme evaluacije (npr., analize potrošnje)
- d. Pratiti efekte planiranja budžeta na raznovrsnost i rodnu ravnopravnost
- e. Delegirati i decentralizirati finansijske odgovornosti i uravnotežiti ih sa centralnim kontrolingom
- f. Osigurati budžetsku i finansijsku transparentnost i objavljivati informacije o budžetu na lako razumljiv način

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.4.

Upravljanje informacijama i znanjem

Glavna snaga organizacije leži u njenom znanju, vještinama i kompetencijama. Glavni cilj bilo koje organizacije jeste pružiti ljudima prave informacije u pravo vrijeme i osnažiti ih da iskoriste to stečeno znanje. To podrazumijeva otvorenu i komunikativnu organizacijsku kulturu, koja se zasniva na učenju, pri čemu su ključni faktori dijeljenje i čuvanje znanja.

Uspješne javne organizacije definiraju okvire za znanje i koriste moć digitalizacije kako bi znanje stekle i učinile ga dostupnim svim zaposlenicima i akterima.

Primjeri

- a. Stvoriti organizaciju koja uči i koja pruža sisteme i procese za upravljanje, čuvanje i procjenu informacija i znanja kako bi se zaštitila elastičnost/otpornost i fleksibilnost organizacije
- b. Iskoristiti priliku koju daje digitalna transformacija za povećanje znanja organizacije i osnaživanje digitalnih vještina
- c. Uspostaviti mreže za učenje i saradnju radi stjecanja relevantnih vanjskih informacija te dobijanja kreativnih ulaznih doprinosa
- d. Pratiti informacije i znanje organizacije, osiguravajući njihovu relevantnost, tačnost, pouzdanost i sigurnost
- e. Stvoriti interne kanale kako bi se osiguralo da svi zaposlenici imaju pristup relevantnim informacijama i znanju
- f. Poticati transfer znanja između ljudi u organizaciji
- g. Osigurati pristup relevantnim informacijama i otvorenim podacima i njihovu razmjenu sa svim vanjskim akterima na način jednostavan za korištenje, uzimajući u obzir specifične potrebe
- h. Osigurati da se ključno (eksplicitno i implicitno) znanje zaposlenika koji odlaze sačuva unutar organizacije

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.5.

Upravljanje tehnologijom

Upravljanje informacijsko-komunikacijskom tehnologijom (IKT) i drugim tehnološkim politikama organizacije treba biti takvo da se na održiv način pruži podrška strateškim i operativnim ciljevima organizacije.

Ono što je neophodno je jasna vizija popraćena održivom strategijom o tome gdje i kako koristiti IKT i za koje procese i usluge. Kako bi se postigao najbolji učinak za korisnike, građane i zaposlenike, potrebno je njihove potrebe, sposobnosti, očekivanja i prijedloge ugraditi u strategiju organizacije.

Osim toga, mora se osigurati i ravnoteža između pružanja otvorenih podataka i zaštite podataka.

Primjeri

- a. Osmisliti upravljanje tehnologijom u skladu sa strateškim i operativnim ciljevima, te sistematično pratiti efekte, ekonomičnost i utjecaj upravljanja tehnologijom
- b. Identificirati i koristiti nove tehnologije (veliki podaci – engl. big data, automatizacija, robotika, vještačka inteligencija, analitika podataka itd.) koje su relevantne za organizaciju, uz primjenu otvorenih podataka i aplikacija otvorenog izvornog koda kad god je to prikladno
- c. Koristiti tehnologiju kao podršku kreativnosti, inovacijama, saradnji (korištenjem usluga ili alata u oblaku – engl. cloud) i učešću
- d. Definirati kako IKT može poboljšati interne i eksterne usluge i pružiti online usluge na inteligentan način kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja aktera
- e. Preduzeti mjere za pružanje efektivne zaštite podataka i kibernetičke sigurnosti primjenom Opće uredbe o zaštiti podataka (engl. General Data Protection Regulation)
- f. Uzeti u obzir društveno-ekonomski utjecaj IKT-a i njegov utjecaj na okolinu (npr., iskorištavanje praznih tonera, smanjen pristup za korisnike koji ne koriste elektronsku opremu)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 4.6.

Upravljanje objektima i opremom

Javne organizacije moraju u redovnim intervalima evaluirati stanje infrastrukture koju imaju na raspolaganju. Infrastrukturom kojom raspolažu treba upravljati na efikasan, ekonomičan i održiv način tako da ona služi potrebama korisnika i podržava radne uvjete osoblja.

Sigurni i zdravi radni uvjeti su važan uvjet za učinak organizacije. Jednako relevantan je i aspekt održivosti, što uključuje politiku životnog ciklusa zgrada, prostorija i opreme.

Primjeri

- a. Osigurati efektivno, efikasno i održivo upravljanje i održavanje svih objekata i opreme (zgrade, uredi, objekti, opskrba energijom, oprema, prijevozna sredstva i materijali)
- b. Pružiti sigurne i efektivne radne uvjete i koristiti objekte i opremu, uključujući pristup bez prepreka, kako bi se zadovoljile potrebe korisnika
- c. Politiku životnog ciklusa primijeniti u sistemu integriranog upravljanja objektima i opremom (zgrade, tehnička oprema itd.), uključujući njihovu sigurnu ponovnu upotrebu, recikliranje ili zbrinjavanje
- d. Osigurati da objekti i oprema organizacije pružaju dodatnu javnu vrijednost (naprimjer, tako što će se staviti na raspolaganje lokalnoj zajednici)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriterij 5: Procesi

Potkriterij 5.1.

Osmisliti procese i upravljati njima za povećanje vrijednosti za građane i korisnike

Potkriterij 5.2.

Pružati proizvode i usluge za korisnike, građane, aktere i društvo

Potkriterij 5.3.

Koordinacija procesa u organizaciji i sa drugim relevantnim organizacijama



Svaka organizacija vodi se mnogim procesima, od kojih je svaki organiziran skup međusobno povezanih aktivnosti koje efikasno pretvaraju resurse ili doprinose u usluge (produkte rada) i utjecaje na društvo (ishode). Može se napraviti razlika između tri tipa procesa koji omogućavaju da organizacija funkcionira efektivno, zavisno od njihovog kvaliteta i kvaliteta njihove interaktivnosti:

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

Okvir zajedničke procjene fokusira se na ključne procese među ova tri tipa procesa, odnosno na one koji efektivno doprinose izvršenju misije i strategije organizacije. Kriterij 5 naročito se bavi temeljnim procesima organizacije, dok se kriteriji 1 i 2 bave procesima upravljanja, a kriteriji 3 i 4 procesima podrške. Upravljanje i podrška horizontalnim jedinicama, kao što su strateška jedinica, odjel za ljudske resurse i finansijski odjel, svakako čini dio temeljnih procesa. Efektivna i efikasna organizacija identificira svoje temeljne procese, koje obavlja kako bi pružila svoje usluge (produkte rada) i utjecaje (ishode), uzimajući u obzir očekivanja građana/korisnika i drugih aktera, u skladu sa misijom i strategijom organizacije.

Priroda temeljnih procesa u organizacijama koje pružaju javne usluge može znatno varirati, od relativno apstraktnih aktivnosti, kao što je podrška razvoju politike ili reguliranje ekonomskih aktivnosti, do veoma konkretnih aktivnosti pružanja usluga. Potrebe za stvaranjem sve većih vrijednosti za svoje građane/korisnike i druge aktere i za povećanjem efikasnosti čine neke od osnovnih pokretača razvoja procesa i inovacija. Sve veće uključivanje građana/korisnika stimulira organizacije da kontinuirano unapređuju svoje procese, koristeći promjene u okruženju u mnogim poljima kao što su tehnologija/digitalizacija, ekonomija, stanovništvo i okolina.

Procjena

Razmotriti šta organizacija radi kako bi ostvarila sljedeće

POTKRITERIJ 5.1.

Osmisliti procese i upravljati njima za povećanje vrijednosti za građane i korisnike

Ovaj potkriterij ispituje kako procesi podržavaju strateške i operativne ciljeve organizacije i kako se procesi identificiraju, osmišljavaju i obnavljaju za povećanje vrijednosti za organizaciju te kako se njima upravlja. Način na koji se rukovodioci i ostali ljudi u organizaciji, kao i različiti vanjski akteri, uključuju u procese osmišljavanja projekata, upravljanja projektima i uvođenja novina u projekte veoma je relevantan za kvalitet isporučene usluge/proizvoda.

Za osmišljavanje procesa u skladu s potrebama korisnika potrebna je agilna organizacija, sistematična analiza potreba korisnika/građana i redovno ocjenjivanje efikasnosti i efektivnosti procesa korištenjem pristupa kao što je „vitka“ (engl. lean) metodologija.

Primjeri

- a. Osmisliti „vitke“ procese u skladu s potrebama i stavovima korisnika kako bi se osigurala agilna organizacijska struktura. Identificirati i dokumentirati procese na kontinuiranoj osnovi.
- b. Redovno usklađivati procese s potrebama i očekivanjima zaposlenika i relevantnih aktera
- c. Osmisliti i implementirati sistem za upravljanje procesima iskorištavajući mogućnosti digitalizacije, podataka i otvorenih standarda
- d. Osigurati da procesi podržavaju strateške ciljeve te da se planiraju i da se njima upravlja uz raspodjelu potrebnih resursa za postizanje utvrđenih ciljeva
- e. Identificirati vlasnike procesa (osobe koje kontroliraju sve korake procesa) i dodijeliti odgovornosti i nadležnosti tim osobama
- f. Redovno analizirati i evaluirati procese, rizike i bitne faktore uspjeha, uzimajući u obzir promjenljivo okruženje
- g. Pojednostavljivati procese na redovnoj osnovi, uz predlaganje promjena pravnih propisa ako je to potrebno
- h. Voditi procese inoviranja i optimizacije obraćanjem pažnje na nacionalne i međunarodne dobre prakse, uz uključivanje relevantnih aktera
- i. Preispitati i unaprijediti procese kako bi se osigurala zaštita ličnih podataka (Opća uredba o zaštiti podataka, GDPR)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 5.2.

Pružati proizvode i usluge za korisnike, građane, aktere i društvo

Ovaj potkriterij procjenjuje način na koji organizacija razvija i pruža svoje usluge/proizvode kako bi se uključivanjem građana/korisnika zadovoljile njihove potrebe.

Oslanjanjem na stručnost i kreativnost građana i građanskog društva povećat će se efikasnost, efektivnost i inovativnost javnog sektora, uz pružanje inovativnih usluga i proizvoda po pristupačnoj cijeni i uz fokus na načelo dostavljanja korisničkih podataka samo jednom (engl. once-only principle). U cilju povećanja kvaliteta usluga i proizvoda, uloga građana/korisnika na tri nivoa može biti veoma korisna u odnosu na zajedničko učešće u osmišljavanju, odlučivanju i stvaranju proizvoda i usluga: zajednički stvorene usluge povećavaju postojanost kvaliteta zato što proizvodnja tako postaje zajedničko vlasništvo i zbog toga što način proizvodnje postaje transparentniji, razumljiviji i, prema tome, legitimniji i zadovoljavajući.

Primjeri

- a. Identificirati i osmisliti proizvode i usluge organizacije i aktivno upravljati cijelim životnim ciklusom uključujući recikliranje i ponovnu upotrebu
- b. Koristiti inovativne metode za razvoj javnih usluga usmjerenih na korisnike i zasnovanih na potražnji, s fokusom na načelo dostavljanja korisničkih podataka samo jednom
- c. Upravljati raznovrsnošću i rodnom ravnopравnosti radi utvrđivanja i zadovoljavanja potreba i očekivanja
- d. Uključivati građane/korisnike i druge aktere u osmišljavanje i pružanje proizvoda i usluga, kao i u razvoj standarda kvaliteta
- e. Promovirati proizvode i usluge organizacije i osigurati odgovarajuće informacije kao pomoć građanima i korisnicima
- f. Promovirati dostupnost proizvoda i usluga organizacije (npr., pristup uslugama preko interneta, prilagodljivo radno vrijeme i dokumenti u raznim formatima, npr., na papiru i u elektronskoj verziji, odgovarajuće jezičke verzije, poster, brošure, Brailleovo pismo i audio oglasne ploče)
- g. Koristiti anketiranje korisnika, postupke odgovora na žalbe i druge oblike davanja povratnih informacija radi identificiranja potencijala za optimizaciju procesa, proizvoda i usluga

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 5.3.

Koordinacija procesa u organizaciji i sa drugim relevantnim organizacijama

Ovaj potkriterij procjenjuje koliko se dobro koordinira procesima unutar organizacije i procesima drugih organizacija koje funkcioniraju unutar istog lanca usluga.

Efektivnost javnih organizacija često dosta zavisi od načina njihove saradnje sa drugim javnim i privatnim organizacijama i organizacijama trećeg sektora, čak i sa drugih nivoa vlasti, s kojima formiraju partnerstva u lancu pružanja usluga, uz usmjerenost na zajednički ishod.

Unakrsno funkcionalni procesi uobičajeni su u javnim upravama. Uspješno integriranje upravljanja takvim procesima od vitalne je važnosti s obzirom na to da efektivnost i efikasnost procesa uveliko zavise od prelaska s kulture zatvorenog okvira razmišljanja („silosa“) na kolaborativni i integrativni pristup procesu uz dodavanje vrijednosti za građane/korisnike.

Primjeri

- a. Stvoriti kulturu rada mimo granica u upravljanju procesima, čime se izlazi iz mentaliteta rada u zatvorenom okviru razmišljanja („silosu“)
- b. Definirati lance pružanja usluga organizacije i njene relevantne partnere
- c. Usaglasiti se o zajedničkim standardima, olakšati razmjenu podataka i zajedničke usluge radi koordinacije procesa unutar istog lanca pružanja usluga u cijeloj organizaciji i s ključnim partnerima iz privatnog, nevladinog i javnog sektora
- d. Uključiti zaposlenike, korisnike i aktere u osmišljavanje i saradnju mimo granica
- e. Koristiti partnerstva na različitim nivoima vlasti (općine, regije, država i javna preduzeća) kako bi se omogućilo pružanje koordiniranih usluga
- f. Uvesti poticaje (i uvjete) za rukovodioce i zaposlenike u cilju stvaranja procesa koji uključuju razne organizacije (npr., zajedničke usluge i zajednički razvoj procesa među različitim jedinicama)

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

Kriteriji rezultata

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

Kriterij 6:

Rezultati usmjereni na građane/korisnike



Kriterij 7:

Rezultati u vezi sa ljudima



Kriterij 8:

Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću



Kriterij 9:

Ključni rezultati učinka



Kriterij 6: Rezultati usmjereni na građane/korisnike

Potkriterij 6.1.
Mjerenje percepcije

Potkriterij 6.2.
Mjerenje učinka



Termin građanin/korisnik odražava kompleksnu vezu između uprave i njene javnosti. Osoba kojoj su usluge upućene mora se smatrati građaninom, članom demokratskog društva s pravima i obavezama (npr., poreski obveznik, politički akter). Osobu također treba smatrati korisnikom, ne samo u kontekstu pružanja usluga, gdje on/ona ima poziciju korisnika usluga, nego i u kontekstu njegovih/njenih obaveza (plaćanje novčanih kazni), gdje ima pravo da se s njim/njom ophodi na pravedan i ljubazan način bez zanemarivanja interesa organizacije. S obzirom na to da ova dva slučaja nije uvijek lako razdvojiti, njihov kompleksan odnos opisat će se kao odnos građanin/korisnik. Građani/korisnici su primaoci ili korisnici aktivnosti, proizvoda ili usluga organizacija javnog sektora. Građane/korisnike treba definirati, ali ih ne treba nužno ograničiti samo na primarne korisnike usluga.

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

Procjena

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

POTKRITERIJ 6.1.

Mjerenje percepcije

Direktno mjerenje zadovoljstva ili percepcije građana i korisnika od velike je važnosti. Mjerenje percepcije građana i korisnika znači direktno obraćanje njima i direktno dobijanje reakcija i informacija o različitim aspektima rada organizacije. U većini slučajeva to se radi putem anketiranja korisnika ili građana. Također se koriste dopunski alati kao što su fokusne grupe ili paneli korisnika.

Ovaj potkriterij procjenjuje da li organizacija vrši ova mjerenja i pokazuje rezultate mjerenja u nekoliko područja kao što su: imidž organizacije, pristupačnost, učinak osoblja, učešće građana/korisnika, transparentnost informacija, kvalitet i specifikacije proizvoda i usluga, te inovacije, agilnost i vještine digitalizacije organizacije.

Primjeri

Opća percepcija organizacije

- a. Ukupni imidž organizacije i javni ugled;
- b. Pristupačnost organizacije;
- c. Orijentiranost osoblja na građane/korisnike;
- d. Uključivanje i učešće građana/korisnika, uključujući i e-učešće;
- e. Transparentnost, otvorenost i informacije koje pruža organizacija.

Percepcija usluga i proizvoda

- f. Pristupačnost fizičkih i digitalnih usluga;
- g. Kvalitet proizvoda i usluga;
- h. Diferencijacija usluga, uzimajući u obzir potrebe korisnika;
- i. Sposobnost organizacije za inovacije;
- j. Agilnost organizacije;
- k. Digitalizacija u organizaciji;
- l. Integritet organizacije i opće povjerenje korisnika/građana.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene aktivatora]

POTKRITERIJ 6.2.

Mjerenje učinka

Pored direktnog mjerenja percepcije građana i korisnika, kvalitet usluga koje se pružaju građanima i korisnicima može se mjeriti pokazateljima upravljanja učinkom. Ovdje se koriste mjerljivi rezultati pokazatelja upravljanja (npr., vrijeme obrade, vrijeme čekanja, broj žalbi itd.).

Na osnovu ovih mjerenja mogu se izvući pouke o kvalitetu proizvoda i pružanja usluga, transparentnosti i pristupačnosti, te učešću aktera i inovacijama. CAF daje pregled primjera za interne indikatore kojima se mjeri učinak u cilju zadovoljenja potreba i očekivanja korisnika i građana.

Primjeri

Rezultati u vezi s kvalitetom proizvoda i usluga

- a. Vrijeme čekanja (vrijeme obrade/pružanja usluga);
- b. Broj i vrijeme obrade žalbi i provedene korektivne radnje;
- c. Rezultati mjera evaluacije u pogledu grešaka i usklađenosti sa standardima kvaliteta;
- d. Poštovanje standarda usluga.

Rezultati u vezi s transparentnošću, pristupačnošću i integritetom

- e. Broj kanala informiranja i komunikacije, uključujući društvene medije;
- f. Dostupnost i tačnost informacija;
- g. Dostupnost ciljeva vezanih za učinak i rezultate organizacije;
- h. Stepenn pružanja otvorenih podataka.

Rezultati u vezi sa uključivanjem aktera i inovacijama

- i. Mjera uključenosti aktera u osmišljavanje i pružanje usluga i proizvoda i/ili procesa odlučivanja;
- j. Broj primljenih i implementiranih prijedloga.

Rezultati u vezi s korištenjem postupaka digitalizacije i e-uprave

- k. Mjera u kojoj se aktivnosti evaluacije vrše sa akterima kako bi se pratile promjene potreba i stepenn zadovoljenja tih potreba;
- l. Radno vrijeme različitih službi (odjela);
- m. Cijena usluga;
- n. Dostupnost informacija vezanih za odgovornosti upravljanja u različitim službama.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

Kriterij 7: Rezultati u vezi sa ljudima

Potkriterij 7.1.
Mjerenje percepcije

Potkriterij 7.2.
Mjerenje učinka



Rezultati u vezi sa ljudima su oni koje organizacija postiže u odnosu na kompetentnost, motivaciju, zadovoljstvo, percepciju i učinak svojih ljudi.

Ovaj kriterij razlikuje dvije vrste rezultata: sa jedne strane, tu je opća percepcija organizacije, gdje se ljudi direktno pitaju (npr., putem upitnika, anketa, fokusnih grupa, ocjenjivanja, intervjua, konsultacija s predstavnicima osoblja), a sa druge strane su opći rezultati ljudi koje organizacija sama koristi u cilju praćenja i povećanja zadovoljstva ljudi i rezultata rada.

Procjena

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

POTKRITERIJ 7.1.

Mjerenje percepcije

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

Primjeri

Opća percepcija organizacije

- a. Imidž i ukupan učinak organizacije;
- b. Uključenost ljudi u organizaciju, proces odlučivanja i aktivnosti unapređenja rada;
- c. Svijest ljudi o mogućim sukobima interesa i važnosti etičkog ponašanja i integriteta;
- d. Mehanizam za davanje povratnih informacija, konsultacije, dijalog i sistemsko anketiranje osoblja;
- e. Društvena odgovornost organizacije;
- f. Otvorenost organizacije za promjene i inovacije;
- g. Utjecaj digitalizacije na organizaciju;
- h. Agilnost organizacije.

Percepcija upravljanja i sistema upravljanja

- i. Sposobnost rukovodstva da vodi organizaciju i o tome informira druge;
- j. Osmišljavanje i upravljanje različitim procesima organizacije;
- k. Podjela zadataka i sistem procjene učinka ljudi;
- l. Upravljanje znanjem;
- m. Mjere interne komunikacije i informiranja;
- n. Kvalitet i mjera u kojoj se priznaju pojedinačni i timski napori.

Percepcija radnih uvjeta

- o. Radna atmosfera i kultura organizacije;
- p. Pristup društvenim pitanjima (npr., prilagodljivost radnih sati, balans između radnog i privatnog života, zdravstvena zaštita);
- q. Stvaranje jednakih prilika i pravedni odnosi i ponašanje u organizaciji;
- r. Objekti i oprema za rad.

Percepcija karijere i unapređenja vještina

- s. Sistematična izgradnja karijere i razvoj kompetencija;
- t. Pristup obukama i stručnom usavršavanju i njihov kvalitet.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

POTKRITERIJ 7.2.

Mjerenje učinka

Mjerenje učinka sastoji se od internih pokazatelja učinka vezanih za ljude, koji omogućavaju organizaciji da mjeri rezultate postignute u odnosu na ukupno ponašanje ljudi, njihov učinak, razvoj njihovih vještina, motivaciju i nivo uključenosti u organizaciju.

Takvi rezultati inače uključuju interno mjerenje ponašanja ljudi u praksi (npr., bolovanje, promet osoblja, broj žalbi osoblja, broj prijedloga za inovacije itd.).

Primjeri

Opći rezultati u vezi sa ljudima

- a. Pokazatelji vezani za zadržavanje, lojalnost i motivaciju ljudi;
- b. Stepenn učesća u aktivnostima unapređenja rada;
- c. Broj prijavljenih etičkih dilema (npr., mogući sukobi interesa);
- d. Učestalost dobrovoljnog učesća u kontekstu aktivnosti povezanih sa društvenom odgovornošću;
- e. Pokazatelji vezani za sposobnost ljudi za odgovaranje na potrebe građana/korisnika.

Rezultati u vezi sa učinkom i kapacitetima pojedinca

- f. Pokazatelji vezani za učinak pojedinca;
- g. Pokazatelji vezani za korištenje digitalnih alata za informiranje i komunikaciju;
- h. Pokazatelji vezani za razvoj vještina i obuku;
- i. Učestalost priznavanja pojedinaca i timova.

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

Kriterij 8: Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću

Potkriterij 8.1.
Mjerenje percepcije

Potkriterij 8.2.
Mjerenje učinka



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

Glavna karakteristika društvene odgovornosti je da koristi volju organizacije, sa jedne strane, kako bi se društveni aspekt i aspekt okoline integrirali u proces odlučivanja (kriterij 2), a, sa druge strane, kako bi organizacija mogla odgovoriti na utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo i okolinu. Društvena odgovornost treba biti sastavni dio strategije organizacije. Strateški ciljevi trebaju se provjeravati u odnosu na društvenu odgovornost kako bi se izbjegle neželjene posljedice.

Učinak organizacije u odnosu na zajednicu u kojoj radi (lokalna, regionalna, državna ili međunarodna) i njen utjecaj na okolinu čine bitnu komponentu za mjerenje njenog ukupnog učinka.

Organizacija koja radi na svojoj društvenoj odgovornosti će:

1. povećati svoj ugled i poboljšati imidž u odnosu na građane kao cjelinu;
2. unaprijediti svoju sposobnost da privuče, motivira i zadrži svoje osoblje i učini ga posvećenim;
3. unaprijediti svoje odnose s kompanijama, drugim javnim organizacijama, medijima, dobavljačima, građanima/korisnicima i zajednicom u kojoj djeluje.

Mjere pokrivaju kako kvalitativne/kvantitativne mjere percepcije (8.1) tako i kvantitativne pokazatelje (8.2). Mogu biti povezane sa: etičkim, demokratskim i sudioničkim ponašanjem organizacije; održivošću okoline; kvalitetom života; ekonomskim utjecajem kao efektom organizacijskog ponašanja.

Procjena

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

POTKRITERIJ 8.1.

Mjerenje percepcije

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

Percepcija nam daje indikaciju efektivnosti strategija vezanih za društvo i okolinu. Uključuje mišljenje o transparentnosti, utjecaju na kvalitet života i kvalitet demokratije, mišljenje o etičkom ponašanju u pružanju podrške građanima, rezultate i pristup vezan za pitanja okoline.

Primjeri

- a. Utjecaj organizacije na kvalitet života građana/korisnika mimo institucionalne misije
- b. Ugled organizacije kao nekoga ko doprinosi lokalnom/globalnom društvu
- c. Utjecaj organizacije na privredni razvoj
- d. Utjecaj organizacije na održivost okoline, uključujući klimatske promjene
- e. Utjecaj organizacije na kvalitet demokratije transparentnost, etičko ponašanje, vladavinu zakona, otvorenost i integritet

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

POTKRITERIJ 8.2.

Mjerenje učinka

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

Primjeri

- a. Aktivnosti organizacije u cilju očuvanja i održavanja resursa
- b. Učestalost odnosa sa relevantnim organima vlasti, grupama i predstavnicima zajednice
- c. Količina i važnost pozitivnih i negativnih medijskih izvještaja
- d. Podrška posvećena društveno ugroženim i obespravljenim građanima
- e. U svojstvu poslodavca, pružanje podrške politici o raznovrsnosti i integraciji i prihvatanju etničkih manjina i ugroženih ljudi
- f. Podrška međunarodnim razvojnim projektima
- g. Razmjena znanja, informacija i podataka sa svim zainteresiranim akterima
- h. Programi sprečavanja zdravstvenih rizika i nesreća za građane/korisnike

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

Kriterij 9: Ključni rezultati učinka

Potkriterij 9.1.

Vanjski rezultati: izlazni rezultati i javna vrijednost

Potkriterij 9.2.

Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti



Ključni rezultati učinka povezani su sa svim onim što organizacija odredi kao suštinska, mjerljiva postignuća koja demonstriraju uspjeh organizacije na kratkoročnoj i dugoročnoj osnovi.

Predstavljaju sposobnost procesa i politika da postignu ciljeve definirane misijom institucije, njenom vizijom i strateškim planovima.

Ključni rezultati učinka mogu se podijeliti na:

- Vanjske rezultate: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda, koji se fokusiraju na vezu sa misijom i vizijom (kriterij 1), strategije i planiranje (kriterij 2), proizvode i usluge (kriterij 5) i postignute rezultate za vanjske aktere.
- Unutrašnje rezultate: nivo efikasnosti, koji se fokusira na vezu sa ljudima (kriterij 3), partnerstva i resurse (kriterij 4) te procese (kriterij 5) i postignute rezultate u razvoju organizacije u pravcu izvrsnosti.

Procjena

Razmotriti rezultate koje je organizacija postigla u odnosu na niže navedeno

POTKRITERIJ 9.1.

Vanjski rezultati: izlazni rezultat i javna vrijednost

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

Primjeri

- a. Izlazni rezultati – kvantitet i kvalitet usluga i proizvoda
- b. Ishodi – efekti usluga i proizvoda na ciljnu grupu
- c. Stepenn uspješnosti ugovora/sporazuma između vlasti i organizacije
- d. Rezultati vanjskih inspekcija i revizija učinka
- e. Rezultati poređenja sa referentnim vrijednostima – benchmarking (komparativna analiza) u odnosu na izlazne rezultate i ishode rada
- f. Rezultati provođenja reforme javnog sektora

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

POTKRITERIJ 9.2.

Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti

Unutrašnji rezultati odnose se na efikasnost, efektivnost internih procesa i finansijska mjerila funkcioniranja organizacije. Mogu uključivati rezultate upravljanja procesima (npr., produktivnost, troškovnu efikasnost, manjkavost), finansijski učinak (npr., efektivno korištenje finansijskih resursa, usklađenost finansijskih rezultata sa budžetom), efektivno korištenje resursa (npr., partnerstva, informacije, tehnologija, objekti/oprema), te mogu uzeti u obzir rezultate evaluacije učinka (interne inspekcije i revizije, certifikati/priznanja), učešće u takmičenjima i nagrade).

Primjeri

- a. Efikasnost organizacije u odnosu na upravljanje raspoloživim resursima, uključujući upravljanje ljudima, znanjem i objektima/opremom
- b. Rezultati unapređenja i inovacija u procesima
- c. Rezultati referentnog mjerenja (komparativne analize)
- d. Rezultati zajedničkih aktivnosti i partnerskih sporazuma
- e. Utjecaj digitalizacije na učinak organizacije
- f. Rezultati internih inspekcija i revizija
- g. Rezultati učešća na takmičenjima, nagrade za kvalitet i certifikati za upravljanje kvalitetom
- h. Rezultati realizacije budžeta i finansijskih ciljeva
- i. Troškovna efikasnost – postizanje ishoda po najnižoj mogućoj cijeni

[Dodijeliti bodove koristeći panel-procjene rezultata]

III. Kako izvršiti evaluaciju: sistem bodovanja

Zašto bodovanje?

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

1. Pružanje informacija i davanje pokazatelja o pravcu i prioritetima koje treba slijediti kako bi se unaprijedile aktivnosti;
2. Mjerenje vlastitog napretka, ako redovno provodite CAF-procjene; naprimjer, ako se procjene provode svake dvije godine, smatra se da primjenjujete dobru praksu prema većini metoda mjerenja kvaliteta;
3. Identificiranje dobrih praksi kao što je navedeno, dodjelom više bodova za aktivatore i rezultate;
4. Pomoć u pronalaženju valjanih partnera s kojima možemo učiti iz *benchlearninga* (šta učimo jedni od drugih).

Osnovni cilj *benchlearninga* je poređenje različitih načina upravljanja aktivatorima i postizanja rezultata. Što se tiče *benchlearninga*, treba napomenuti da poređenje CAF-bodovanja nosi određen rizik, naročito ako se radi bez potvrđivanja bodovanja na homogen način u različitim javnim organizacijama.

Kako bodovati?

CAF omogućava dva načina bodovanja: klasično bodovanje i unaprijeđeno bodovanje. Što se tiče aktivatora, PDCA-ciklus je temelj za oba načina.

„Klasično“ CAF-bodovanje daje globalnu potvrdu svakog potkriterija kroz navođenje PCDA-faze potkriterija. „Unaprijeđeno“ CAF-bodovanje detaljnije odražava analizu potkriterija. Omogućava vam da za svaki potkriterij istovremeno i nezavisno bodujete sve faze ciklusa planirati – uraditi – provjeriti –djelovati (PDCA).

Poređenje učinka u odnosu na druge pomoću referentnog mjerenja i učenja jednih od drugih (*benchmarking i benchlearning*) je na najvišem nivou oba panela procjene.

1. Klasično CAF-bodovanje

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

- U panelu procjene aktivatora, organizacija efektivno unapređuje svoj učinak onda kada se PDCA-ciklus u potpunosti primjenjuje, na osnovu učenja iz njegovih analiza i iz vanjskog poređenja.
- U panelu procjene rezultata u obzir se uzimaju i trend rezultata i ostvarenje ciljeva. Organizacija je u kontinuiranom ciklusu unapređenja rada onda kada se postižu izvrsni i održivi rezultati, kada se ispune svi relevantni ciljevi i kada se dobije pozitivno poređenje sa relevantnim organizacijama za ključne rezultate.

PANEL PROCJENE AKTIVATORA – KLASIČNO BODOVANJE

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

Instrukcije

- Pronađite dokaze za jake i slabe strane i izaberite nivo koji ste dostigli u smislu faze. Ovaj je način bodovanja kumulativan: trebate proći određenu fazu (npr., provjeriti) prije nego što pređete na sljedeću fazu (npr., djelovati).
- Dodijeliti bodove između 0 i 100 u skladu sa odabranom fazom. Skala od 100 bodova omogućava vam da navedete stepen primjene i implementacije pristupa.

PANEL PROCJENE REZULTATA – KLASIČNO BODOVANJE

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

Instrukcije

- Dodijeliti bodove od 0 do 100 na skali podijeljenoj na šest nivoa. Svaki nivo istovremeno uzima u obzir trend i postizanje cilja.

2. Unaprijeđeno CAF-bodovanje

Unaprijeđeno bodovanje je bodovanje koje je bliže stvarnosti u slučaju gdje, naprimjer, mnoge javne organizacije provode odgovarajuće aktivnosti (uraditi), ali ponekad bez jasne faze planiranja (planirati), ili bez ikakve popratne provjere u vezi s postignutim. Ovaj način bodovanja daje više informacija o područjima gdje je poboljšanje najpotrebnije.

- U panelu aktivatora naglasak se više stavlja na PDCA kao ciklus (PLANIRATI, URADITI, PROVJERITI, DJELOVATI), a napredak se prikazuje u obliku spirale, gdje se pri svakom ponovnom krugu mogu desiti poboljšanja u svakoj od faza.
- U panelu procjene rezultata pravi se razlika između trenda rezultata i ostvarenja ciljeva. Ova razlika jasno pokazuje da li morate ubrzati trend ili se fokusirati na postizanje ciljeva.





PANEL PROCJENE AKTIVATORA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE

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

Instrukcije

- Pročitajte definiciju svake faze (PLANIRATI, URADITI, PROVJERITI, DJELOVATI).
- Razmotrite prikupljene dokaze koji se odnose na svaku fazu, što se može ilustrirati nekim primjerima.
- Dodijelite bodove za svaku fazu.
- Izračunajte globalni broj bodova tako što ćete uzeti u obzir prosjek bodova za svaku fazu.

PANEL PROCJENE REZULTATA – UNAPRIJEĐENO BODOVANJE

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

Instrukcije

- Odvojeno razmotrite trend vaših rezultata tokom tri godine i ciljeve koji su postignuti prethodne godine.
- Bodujte trend od 0 do 100 na skali podijeljenoj na šest nivoa.
- Bodujte ostvarenje ciljeva za proteklu godinu, od 0 do 100, na skali podijeljenoj na šest nivoa.
- Izračunajte globalni broj bodova tako što ćete u obzir uzeti prosjek bodova trendova i ciljeva.

Primjer 1: Kako primijeniti unaprijeđeno bodovanje na aktivatore – Potkriterij 3.3.

Ovdje imate moguće dokaze iz samoprocjene za potkriterij 3.3. Oni su povezani s primjerima modela; za svakog od njih je navedena PDCA-faza i da li se radi o jakoj strani (+) ili slaboj strani (-).

Primjer potkriterija 3.3:

Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit

3.3.a. Organizacija pod stalnom pažnjom drži interne komunikacije u različitim smjerovima: odozgo prema dolje, odozdo prema gore i horizontalno. Koristi otvoreno okruženje i različite modalitete i alate: godišnji i tromjesečni sastanci sa cijelim osobljem, upotreba digitalnih alata kao što je intranet, e-mail i društveni mediji.

Za sada ne postoji pristup za provjeru efektivnosti komunikacije i percepcije osoblja o njihovoj uključenosti. PLANIRATI +, URADITI +, PROVJERITI –

3.3.b. Drugi načini za poboljšanje internog dijaloga i razmjenu stručnog znanja su timski rad i dijalog jedan-na-jedan: timovi i pojedinci uključeni su u kaskadno raspoređivanje strateških informacija u funkcijske/grupne ciljeve, a timski rad je standardni pristup za projekte unapređenja rada. Ovaj pristup dobija pozitivne ocjene u anketama osoblja. Međutim, timski rad i grupe za unapređenje rada trenutno su ograničene na temeljne procese.

PLANIRATI +, URADITI +–, PROVJERITI +

3.3.c. Osim toga, nije definiran nijedan pristup za prikupljanje ideja i prijedloga. PLANIRATI –

3.3.d. Organizacija provodi dvogodišnje ankete osoblja pomoću pristupa koji je definiran prije šest godina i koji nije u potpunosti adekvatan za nedavne strukturne i operativne promjene.

PLANIRATI +, URADITI +, PROVJERITI –, DJELOVATI –

3.3.e, 3.3.f. Rukovodstvo posvećuje veliku pažnju dobrobiti ljudi, naročito stvaranjem dobrih radnih uvjeta i brigom o dobrom balansu između radnog i privatnog života. Inicijative su definirane nakon aktivnosti benchlearninga s nekim važnim javnim i privatnim organizacijama i nakon konsultacija sa osobljem; prošle je godine pokrenuto nekoliko novih projekata, kao što su uredi otvorenog plana i vrtić. PLANIRATI +, URADITI +, DJELOVATI +

3.3.g. Dugi niz godina organizacija se bavila problemima osoba sa invaliditetom, pa su zgrade i objekti projektirani za to. U prošloj godini razvijen je projekt koji olakšava rad na daljinu i fleksibilno radno vrijeme. PLANIRATI +, URADITI +, DJELOVATI +

3.3.h. Trenutno nema inicijativa za pružanje podrške socijalnim i kulturnim inicijativama ili drugim nefinansijskim nagradama za osoblje, odnosno ne postoji nijedan mehanizam da se to zatraži. Za sada ne postoji pristup za provjeru efektivnosti komunikacije i percepcije osoblja o njihovoj uključenosti. PLANIRATI –, URADITI –

Gore navedeni nalazi uneseni su u matricu aktivatora u nastavku kako bi se pomoglo globalnom bodovanju za dati potkriterij. Polja matrice koriste se kao „bilježnica“ kako bi se prešlo sa dokaza prikupljenih tokom procjene potkriterija na globalno bodovanje potkriterija i kako bi se usmjeravala diskusija na sastanku postizanja konsenzusa.

PANEL PROCJENE AKTIVATORA - UNAPRIJEĐENO BODOVANJE

	Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Total
Faza	Dokaz	Nema dokaza ili postoje samo neke razlike	Neki slabi dokazi vezani za neka područja	Neki jači dokazi vezani za relevantna područja	Čvrsti dokazi vezani za većinu područja	Veoma čvrsti dokazi vezani za sva područja	Odlični dokazi u poređenju s drugim organizacijama vezano za sva područja	
Planirati	Planiranje se temelji na potrebama i očekivanjima aktera. Planiranje se redovno provodi u relevantnim dijelovima organizacije.	(3.3.c) (3.3.h.)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.d) (3.3.e) (3.3.f) (3.3.g)			
	Bodovi			50				
Uraditi	Izvedbenom fazom upravlja se kroz definirane procese i odgovornosti i redovno se širi kroz relevantne dijelove organizacije.	(3.3.h.)		(3.3.b.)	(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e) (3.3.f) (3.3.g)			
	Bodovi		Područja unapređenja rada					
				50				
Test	Definirani procesi prate se u odnosu na relevantne pokazatelje i redovno se provjeravaju u relevantnim dijelovima organizacije.	(3.3.d)	(3.3.a)		(3.3.b.)			
	Bodovi		25					
Djelovati	Korekcije i poboljšanja redovno se vrše nakon provjere rezultata u relevantnim dijelovima organizacije.	(3.3.d)			(3.3.e) (3.3.f) (3.3.g)			
	Bodovi		30					

Primjedbe o dodijeljenim bodovima

PLANIRATI: Pozitivna situacija za internu komunikaciju i timski rad, ankete osoblja, dobrobit i balans radnog i privatnog života. Ništa nije planirano za prikupljanje ideja i podršku socio-kulturnim inicijativama. Dakle, ocjena se može smjestiti pod „Neki jači dokazi vezani za relevantna područja“, ali sa desne strane stupca: 50 bodova.

URADITI: Pozitivna situacija za internu komunikaciju, ankete osoblja, dobrobit i balans radnog i privatnog života. Za timski rad implementacija nije ukupna, jer obuhvata samo temeljne procese. Nije predviđeno ništa za socio-kulturne inicijative. Dakle, ocjena se može smjestiti pod „Neki jači dokazi vezani za relevantna područja“, ali sa desne strane stupca: 50 bodova.

PROVJERITI: Općenito govoreći, slabi su dokazi za PROVJERITI za sve tačke. Naime, organizacija razumije da pristup anketiranja osoblja treba verificirati kako bi ga se prilagodilo promjenama u organizaciji, ali ništa nije predviđeno u tu svrhu. I pored toga, bilo je nekih relevantnih projekata na području dobrobiti i balansa radnog i privatnog života, čak i bez eksplicitne veze s fazom provjere. Dakle, ocjena se može smjestiti pod „Neki slabi dokazi vezani za relevantna područja“: 25 bodova.

DJELOVATI: Postoje dokazi o nekim relevantnim unapređenjima za područja dobrobiti, balansa radnog i privatnog života i za osobe sa invaliditetom, ali nisu jasno povezani s rezultatima aktivnosti PROVJERITI. Dakle, ocjena se može smjestiti pod „Neki jači dokazi vezani za relevantna područja“, sa desne strane stupca: 30 bodova.

Primjer 2: Kako primijeniti unaprijeđeno bodovanje na rezultate – potkriterij 7.2.

Ovdje imate moguće dokaze iz samoprocjene jedne organizacije za potkriterij 7.2. Dokazi su sažeti pod dva podnaslova, „Opći rezultati“ i „Učinak i razvoj vještina pojedinca“. U panelu bodovanja navedeni su trendovi i ciljevi, a za svaki od njih i da li se radi o jakoj strani (+) ili slaboj strani (-).

Primjer potkriterija 7.2: Mjerenje učinka

Sinteza dokaza koji su proistekli iz samoprocjene

Organizacija mjeri veliki skup pokazatelja za učinak ljudi, koji se u sažetom obliku prikazuju u tromjesečnom i godišnjem izvještaju. Rezultate za 2018. godinu možemo sažeti na niže navedeni način, slijedeći shemu CAF-modela; za više detalja pogledati Godišnji izvještaj za 2018. godinu.

Opći rezultati

Pokazatelji se odnose na: odsutnost s posla, uključenost u aktivnosti unapređenja rada, žalbe (broj i vrijeme odgovora) i dobrovoljno učešće u društvenim aktivnostima i inicijativama. Za više od 60% njih možemo vidjeti pozitivan trend u posljednje tri godine, dok samo učešće u društvenim aktivnostima pokazuje mali pad u 2018. godini.

Za pokazatelje nisu definirani nikakvi ciljevi. TREND + CILJ –

Učinak i razvoj vještina pojedinca

Mjerimo sate obuke za osobu, procent postignutog individualnog/grupnog cilja i ukupni jaz u kompetenciji. Za sve pokazatelje specifični ciljevi obično se definiraju s najmanje 10% povećanja iz godine u godinu. Ukupno gledano, 70% pokazatelja pokazuje pozitivan trend, uz mali pad obuhvata kompetencija (povećanje jaza). Što se tiče ciljeva, manje od 50% ih je postignuto; pokazatelji obuke i naročito jaz u kompetenciji nisu postigli ciljeve. TREND + CILJ –

Gore navedeni nalazi transformirani su u bodove unesene u matricu rezultata u nastavku kako bi se olakšala rasprava o globalnom bodovanju za dati potkriterij tokom sastanka postizanja konsenzusa.

PANEL PROCJENE REZULTATA - UNAPRIJEĐENO BODOVANJE						
Skala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDOVI	Nema mjerenja	Negativan trend	Trend bez promjene ili skroman napredak	Postojan napredak	Značajan napredak	Pozitivno poređenje s relevantnim organizacijama u odnosu na sve rezultate
Ocjena				60		
CILJEVI	Nema informacija ili postoje anegdotske informacije	Rezultati nisu u skladu s ciljevima	Postignuto malo ciljeva	Postignuti neki relevantni ciljevi	Postignuta većina relevantnih ciljeva	Postignuti svi ciljevi
Ocjena		25				

Primjedbe o dodijeljenim bodovima

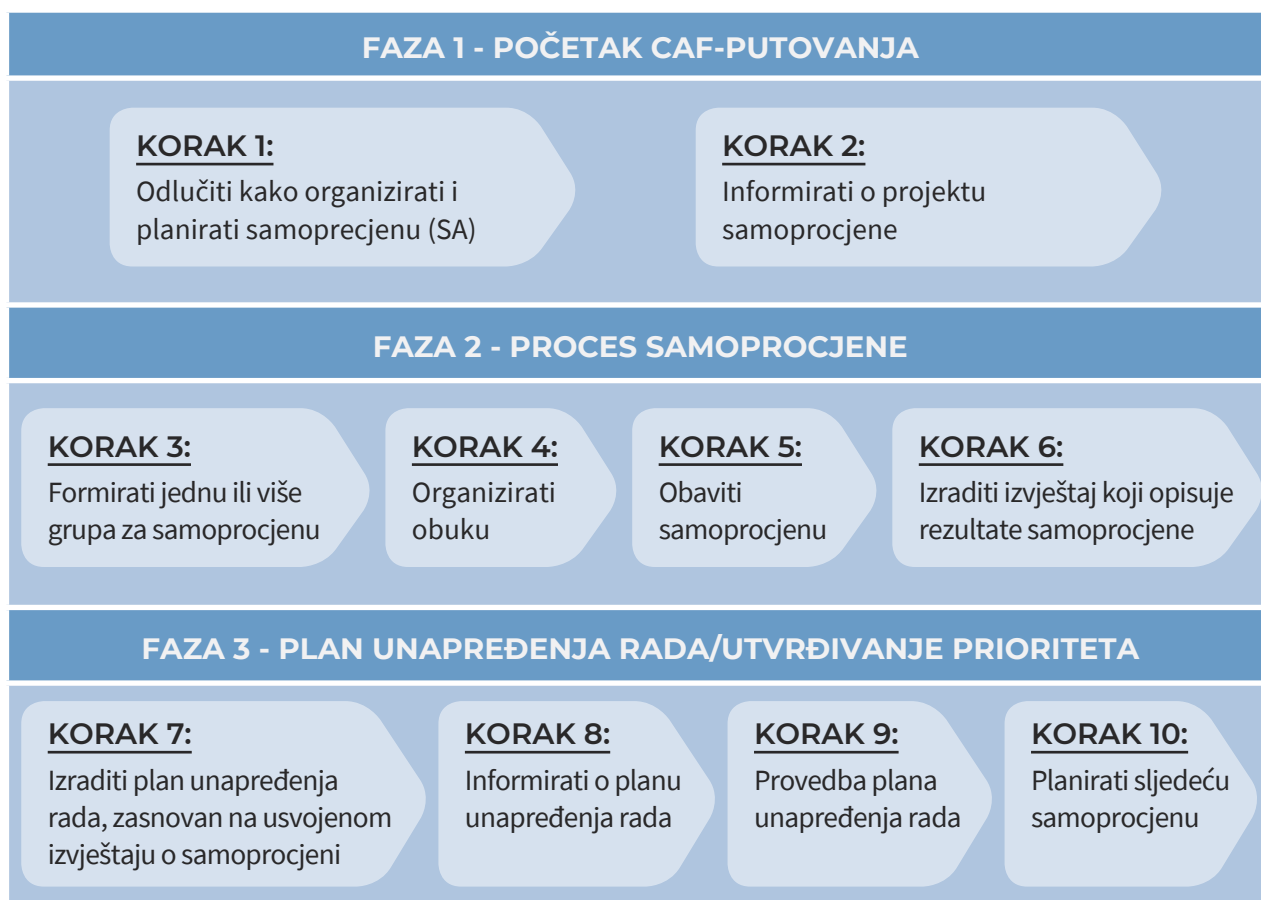
TRENDOVI: Veliki dio rezultata pokazuje postojan napredak. Samo dva pokazatelja pokazuju negativan trend (naročito obuhvat kompetencija). Obje procjene, procjena općih rezultata i pojedinačnog učinka, mogu se staviti u stupac „Postojan napredak“ s ukupno 60 bodova.

CILJEVI: Ne postoje ciljevi za pokazatelje općih rezultata (stupac „Nema informacija ili postoje anegdotske informacije“), a pojedinačni učinak postigao je manje od 50% ciljeva (stupac „Postignuto malo ciljeva“) s ukupno 25 bodova.

IV. Smjernice za unapređenje rada organizacije koristeći CAF

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

U ovom poglavlju identificirali smo proces od deset koraka za kontinuirano unapređenje rada sa CAF-om, koji se može smatrati relevantnim za većinu organizacija. Važno je naglasiti da je savjet dat u ovom dokumentu zasnovan na iskustvu mnogih organizacija koje koriste CAF. Međutim, svaki je proces unapređenja rada jedinstven i stoga ovaj opis treba služiti kao inspiracija ljudima odgovornim za proces samoprocjene, a ne kao precizni priručnik za taj proces.



Nakon procesa primjene CAF-a i pokretanja aktivnosti unapređenja rada, korisnici CAF-a se mogu prijaviti za dobijanje oznake „efektivnog korisnika CAF-a“. Proces prijave za CAF igra važnu ulogu u navedenom postupku dobijanja povratnih informacija. Opće smjernice za **Postupak eksterne procjene** za CAF mogu se naći na web-stranici CAF-a <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Faza 1:

Početak korištenja CAF-a

KORAK 1

Odlučiti kako organizirati i planirati samoprocjenu

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

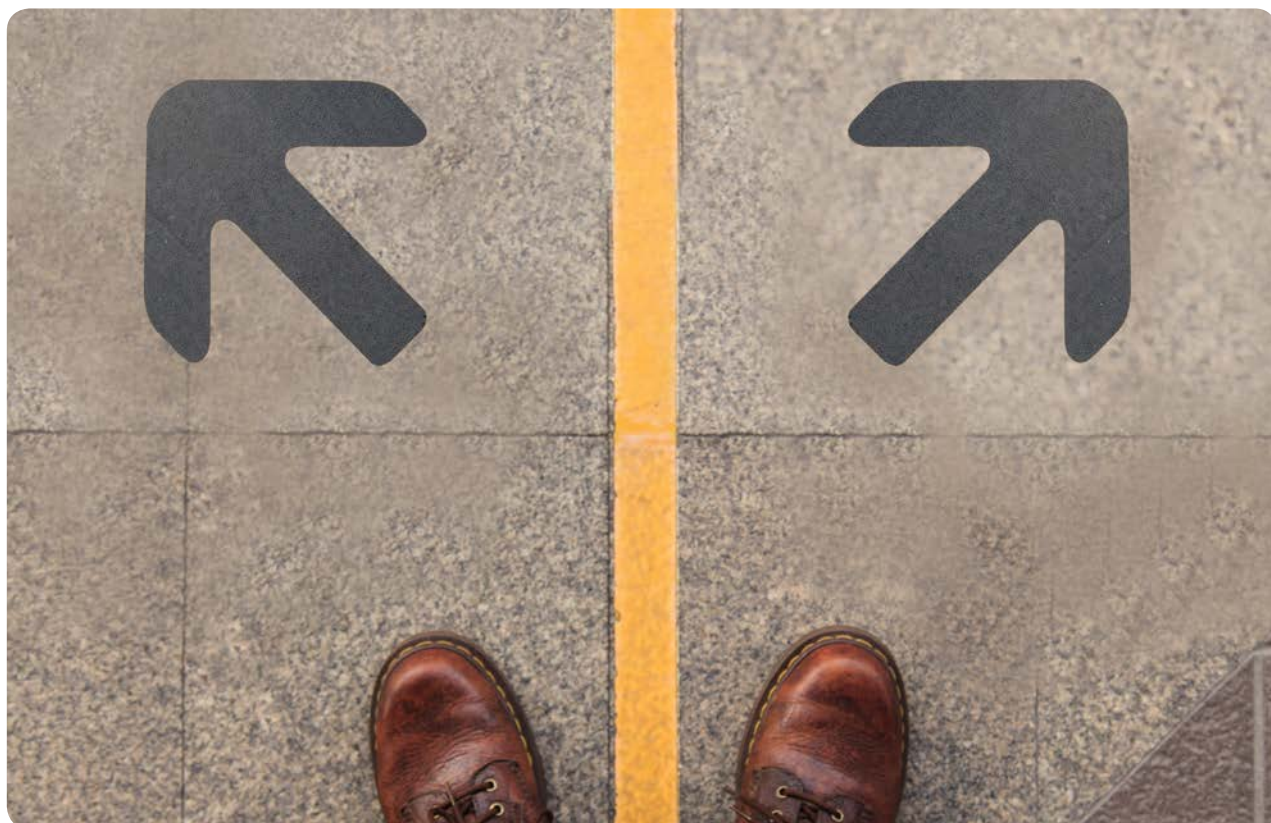
Kako bi se postigao potreban nivo posvećenosti i odgovornosti, iskustvo mnogih organizacija pokazuje da je neophodna jasna odluka menadžmenta kroz kvalitetan konsultativni proces sa interesno-utjecajnim grupama organizacije. Ta odluka treba jasno pokazati volju menadžmenta da aktivno učestvuje u procesu,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

Povratne informacije korisnika CAF-a – Razlozi za korištenje CAF-a

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

Znanje o potencijalnoj koristi od CAF-samoprocjene i informacije o strukturi modela i procesu samoprocjene neophodni su elementi kojima se menadžmentu osigurava osnova za donošenje odluka. Veoma je važno da svi rukovodioci otpočeka vjeruju u ove koristi.

U ovoj fazi veoma je važno da jedan ili više ljudi u organizaciji preuzmu odgovornost za osiguranje ovih osnovnih principa. Dobra je ideja kontaktira-



ti organizaciju koja je odgovorna za širenje CAF-a u državi (više informacija o ovome možete naći na www.eipa.eu/caf) i od njih tražiti ili da daju prezentaciju o CAF-modelu ili da pribave informacije o drugim organizacijama/od drugih organizacija koje već koriste model i koje su voljne podijeliti svoja iskustva.

Kako bi ljudi u organizaciji podržali proces samoprocjene, važno je da se obave konsultacije prije konačne odluke o provođenju samoprocjene. Osim postojanja opće koristi od provođenja samoprocjene, iskustva nam pokazuju da mnogi ljudi smatraju CAF izvrsnom prilikom za stjecanje boljeg uvida u svoju organizaciju, te da žele aktivno učestvovati u njenom razvoju.

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

Inicijalno planiranje samoprocjene

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

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

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

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

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

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

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

KORAK 2

Informiranje o projektu samoprocjene



Nakon što se definira pristup koji se koristi u projektu, veoma važna aktivnost planiranja je izrada plana komunikacije. Ovaj plan uključuje informiranje usmjereno ka svim akterima projekta, uz poseban naglasak na srednji menadžment i ljude iz organizacije.

Informiranje je temeljno područje u svim projektima upravljanja promjenama, a naročito kada organizacija provodi samoprocjenu. Ako informiranje u vezi sa svrhom i aktivnostima samoprocjene nije jasno ili odgovarajuće, napori preduzeti u samoprocjeni vjerovatno će se smatrati „samo još jednim projektom” ili „samo još jednom aktivnošću menadžmenta“. Postoji rizik da će ove pretpostavke postati samoispunjujuća proročanstva, jer rukovodioci srednjeg nivoa i drugi ljudi mogu pokazati oklijevanje da se u potpunosti uključe ili učestvuju u tome.

Važan rezultat ranog informiranja je poticanje interesa nekih zaposlenika i rukovodilaca da budu direktno uključeni u grupu za samoprocjenu. Idealno bi bilo da se njihovo uključivanje potiče kroz ličnu motivaciju. Motivacija treba biti osnovni element koji povezuje ljude sa cijelim procesom samoprocjene. Ljudi trebaju imati potpuno jasnu sliku svrhe procesa CAF-samoprocjene, a to je unapređenje cjelokupnog rada organizacije. Politi-

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

Važan zaključak iz ankete korisnika CAF-a je da korisnici smatraju da tokom procesa generalno nisu dali dovoljan prioritet aktivnostima informiranja prema zaposlenicima. Naučene lekcije pokazuju nam da je jedna od važnijih potencijalnih koristi CAF-a povećanje nivoa svijesti i komunikacije u organizaciji. Ali ovo se može postići samo ako menadžment i ljudi odgovorni za CAF-samoprocjenu budu aktivni na samom početku u smislu informiranja i uključivanja ljudi, te ako srednji menadžment organizacije razumije svrhu i potencijalne koristi samoprocjene.

ka informiranja o procesu CAF-samoprocjene treba se fokusirati na ishode koji donose korist svim interesno-utjecajnim grupama, ljudima u organizaciji i građanima/klijentima.

Prema tome, jasno i koherentno informiranje prema svim akterima tokom relevantnih faza projekta ključno je za osiguranje uspješnog procesa i narednih aktivnosti. Vođa projekta, zajedno s najvišim rukovodstvom organizacije, treba osnažiti tu politiku, fokusirajući se na sljedeće:

- kako se samoprocjenom mogu uvesti promjene;
- zašto je samoprocjeni dat prioritet;
- kako je samoprocjena povezana sa strateškim planiranjem organizacije;
- kako je ona povezana (naprimjer, kao prvi korak) sa generalnim naporima za unapređenje rada organizacije, naprimjer, kroz implementaciju inovativnog programa operativnih reformi.

Potrebno je diferencirati plan informiranja i uzeti u obzir sljedeće elemente: fokusnu grupu, poruku, sredstvo, pošiljaoca, učestalost i alate.

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

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

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

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

Učesnici se trebaju birati na osnovu njihovog znanja o organizaciji i njihovih ličnih vještina (npr., analitičke i komunikacijske vještine), a ne samo na osnovu profesionalnih vještina. Mogu se birati na dobrovoljnoj osnovi, ali vođa projekta i menadžment ostaju odgovorni za kvalitet, raznovrsnost i kredibilitet grupe za samoprocjenu.

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

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

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

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

Informiranje i obuka grupe za samoprocjenu

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

Vođa projekta treba grupi dostaviti listu svih relevantnih dokumenata i informacija potrebnih za efektivnu procjenu organizacije. Zajedno se mogu procijeniti jedan potkriterij iz kriterija aktivatora i jedan iz kriterija rezultata. Na ovaj način, grupa će bolje shvatiti na koji način CAF-samoprocjena

funkcionira. Mora se postići konsenzus o načinu evaluacije jakih strana i područja za poboljšanje, kao i načina dodjele bodova.

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

KORAK 5

Obaviti samoprocjenu

Obaviti pojedinačnu samoprocjenu

Od svakog člana grupe za samoprocjenu traži se da obavi pouzdanu procjenu organizacije za svaki potkriterij, koristeći relevantne dokumente i informacije koje im da vođa projekta. Procjena se zasniva na njihovom znanju i iskustvu tokom rada u organizaciji. Bilježe se ključne riječi o dokazima za jake strane i područja za unapređenje rada. Predlaže se da se ova područja za unapređenje formuliraju što je moguće preciznije kako bi se u kasnijoj fazi lakše definirali prijedlozi aktivnosti. Zatim trebaju napraviti pregled svojih zaključaka i bodovati svaki potkriterij, u skladu sa odabranim panelom bodovanja.

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

Kako bodovati

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

Postizanje konsenzusa u grupi

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

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



Zaključci konsenzusa

Kako se postiže konsenzus? U procesu postizanja konsenzusa treba koristiti metod od četiri koraka:

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

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

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

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

- istražilo kako uprava ispunjava zahtjeve izražene u svakom potkriteriju;
- pružila pomoć u identificiranju dokaza;
- ukazalo na dobre prakse u konkretnom području.

Trajanje aktivnosti samoprocjene

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

Povratne informacije korisnika CAF-a – dodatna vrijednost diskusija

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

dostupnost podataka, vrijeme i informacije koje akteri imaju na raspolaganju i političke pritiske. Međutim, za većinu organizacija prihvaćena norma je da aktivnost samoprocjene traje do pet dana. Ovo uključuje pojedinačne procjene i postizanje konsenzusa.

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

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



KORAK 6

Izraditi izvještaj koji opisuje rezultat samoprocjene

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

- jake strane i područja za unapređenje rada za svaki potkriterij uz relevantne dokaze;
- bodove koji se zasnivaju na korištenom panelu bodovanja u skladu s prikupljenim dokazima;
- ideje za aktivnosti unapređenja rada.

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

KORAK 7**Izraditi plan
unapređenja rada**

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

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

- To je integriran sistematski plan aktivnosti za cijeli spektar funkcioniranja i rada organizacije.
- Rezultat je izvještaja o samoprocjeni; prema tome, zasnovan je na dokazima i podacima koje osigura sama organizacija, ali i onima koji se osiguraju iz perspektive ljudi u organizaciji, što je od vitalnog značaja.
- Njime se prikazuju jake strane i rješavaju slabe strane organizacije, a za svaku od njih navode se odgovarajuće aktivnosti za unapređenje rada.

**Odrediti prioriteta područja
unapređenja rada**

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

- Gdje želimo biti za dvije godine u skladu sa cjelokupnom vizijom i strategijom organizacije?
- Koje radnje treba preduzeti kako bi se postigli ovi ciljevi (strategija/definicija zadataka)?

Proces izgradnje plana unapređenja rada mogao bi se strukturirati na sljedeći način: menadžment, u konsultaciji sa relevantnim akterima (naprimjer, članovima grupe za samoprocjenu),

**Povratne informacije korisnika
CAF-a: nedostatak mjerenja**

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

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

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

Jedan od načina određivanja prioriteta je kombiniranje nivoa bodovanja po potkriteriju, što daje prikaz rada organizacije u svim poljima i ključnih strateških ciljeva.

Preporuke

Dok se na CAF-samoprocjenu gleda kao na početak strategije dugoročnog unapređenja rada, procesom se neizbježno naglašava nekoliko područ-

ja na kojima se može raditi relativno brzo i lako. Djelovanje u tim područjima pomoći će kredibilitetu programa unapređenja i direktnom povratku na ulaganje u obuke i vrijeme. Time se također daje poticaj za nastavak aktivnosti – uspjeh vodi ka daljnjem uspjehu.

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

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

KORAK 8

Informiranje o planu unapređenja rada

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

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

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

Članovi grupa za samoprocjenu (SAG)

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

KORAK 9

Implementirati plan unapređenja rada

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

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

Svaki proces upravljanja kvalitetom treba biti zasnovan na redovnom praćenju implementacije i evaluacije produkata i ishoda rada. Uz redovno praćenje moguće je prilagoditi planove tokom implementacije te nakon evaluacije (rezultati i ishodi) provjeriti šta je postignuto i cjelokupan učinak. Kako bi se ovo unaprijedilo, neophodno je ustanoviti načine mjerenja učinka aktivnosti (pokazatelji učinka, kriterij uspjeha itd.). Organizacije tre-



baju koristiti ciklus planirati – uraditi – provjeriti – djelovati (PDCA) kako bi upravljale aktivnostima unapređenja rada. U cilju postizanja potpune koristi od aktivnosti unapređenja rada one bi se trebale integrirati u redovne procese organizacije.

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

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

KORAK 10

Planirati sljedeću samoprocjenu

Korištenje ciklusa PDCA u upravljanju planom aktivnosti podrazumijeva novu procjenu pomoću CAF-a.

Nakon što se formulira plan aktivnosti i započne implementacija promjena, važno je osigurati da te promjene imaju pozitivan efekt i da nemaju negativan utjecaj na aspekte u kojima je organizacija ranije dobro radila. Neke su organizacije ugradile redovne samoprocjene u svoje procese poslovnog planiranja – njihove procjene tempirane su tako da osiguraju informacije za godišnje utvrđivanje ciljeva i za mjere za osiguranje finansijskih resursa.

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

V. Eksterna procjena za CAF

Organizacije javnog sektora koje su implemen- tirale CAF mogu se prijaviti za dobijanje oznake „efektivnog korisnika CAF-a“ (engl. effective CAF user – ECU) šest do 12 mjeseci nakon izvršene CAF-samoprocjene i zaključenja i dostavljanja izv- ještaja o samoprocjeni.

Postupak eksterne procjene za CAF teži postizanju sljedećih ciljeva:

- podrška kvalitetnoj implementaciji CAF-a i njegovom utjecaju na organizaciju;
- utvrditi da li organizacija uvodi TQM vrijednosti kao rezultat primjene CAF-a;
- podržati i obnoviti entuzijazam u organizaciji u cilju kontinuiranog unapređenja rada;
- promovirati ocjenjivanje/procjenu rada kolega i benchlearning;
- nagraditi organizacije koje su započele putovanje ka stalnom unapređenju rada.

U tu svrhu ovaj postupak je izgrađen na tri stupa.

Stup 1: Proces samoprocjene

Kvalitet samoprocjene služi kao osnova za us- pjeh budućih unapređenja rada. U prvom stupu postupka eksterne procjene za CAF analizira se kvalitet procesa samoprocjene.

Stup 2: Proces aktivnosti unapređenja rada

U drugog stupu se eksternom procjenom za CAF razmatraju usvojene procedure planiranja i pro- ces koji se slijedi za provođenje CAF-radnji za una- pređenje rada.

Stup 3: Zrelost organizacije u odnosu na TQM

Jedan od ciljeva CAF-modela jeste da organizacije javnog sektora približava ka osam temeljnih prin- cipa izvrsnosti. Evaluacija se stoga odnosi na nivo zrelosti koji je organizacija postigla na osnovu pro- cesa samoprocjene i unapređenja rada.

Akteri eksterne procjene za CAF

Kvalificirani akteri eksterne procjene za CAF dje- luju kao evaluatori. Analiziraju dokumente koje je dostavio podnositelj zahtjeva, obavljaju intervjue sa relevantnim akterima i drugim zainteresiranim subjektima implementacije CAF-a i obavljaju pos-

jetu na licu mjesta. Na osnovu prikupljenih uvida formulira se povratna informacija i priprema odlu- ka o dodjeli oznake „efektivnog korisnika CAF-a“. Glavni zadaci aktera eksterne procjene za CAF su:

- analizirati implementaciju CAF-a i principa izvrsnosti u organizaciji;
- dati povratne informacije i prijedloge u vezi sa implementacijom CAF-a;
- podržati i obnoviti entuzijazam u organizaciji u cilju rada sa CAF-om.

Da bi postali akteri eksterne procjene za CAF, pod- nositelji zahtjeva trebaju učestvovati u zajedničkoj obuci na nacionalnom ili evropskom nivou.

Opće smjernice za provođenje **postupka eksterne procjene** za CAF izradila je CAF-mreža, a mogu se naći na <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Smjernice garantiraju da se proces evaluacije organizira na kvalitetan način i da oznaka efektivnog korisnika CAF-a pokriva sličan standard u cijeloj Evropskoj uniji.

VI. Glosar

pojmova CAF-a

Agilan način razmišljanja (Agile mindset)

Agilan način razmišljanja je način razmišljanja koji može istinski razumjeti promjene koje je donijela digitalizacija i pretvoriti ih u odgovarajuće radnje. Ključni elementi agilnog načina razmišljanja su:

- Kolektivna inteligencija nadmašuje pojedinačne usluge.
- Greške se vide kao prilika za učenje.
- Savršenstvo se ne traži otpočeka.
- U fokusu su koristi za korisnika.
- Dio pristupa je i učenje s korisnikom.

Prema tome, agilni način razmišljanja je istovremeno i stav i inovativan pristup rješavanju problema koji reformu javne uprave može voditi dalje u doba digitalizacije. Agilan način razmišljanja potreban je i na nivou rukovodstva i na nivou osoblja.

Agilnost (Agility)

Agilnost se odnosi na „sposobnost organizacije da brzo reagira na promjene prilagođavanjem početne stabilne konfiguracije“. Ova praksa pomaže u brzom prilagođavanju promjenama na tržištu i u okolini na produktivan i troškovno efikasan način. Ova se sposobnost može postići primjenom inovativnih metoda kao što su „scrum“, „kanban“, „lean“, dizajnersko razmišljanje, kao i davanjem podrške „agilnom načinu razmišljanja“ na nivou rukovodstva i osoblja provođenjem prilagođene obuke.

Analize potrošnje (Spending reviews)

Analize potrošnje su strukturirani i obavezujući postupci revizije koji služe za propitivanje razloga i načina ispunjavanja zadaća javne uprave i kao takvi povećavaju efikasnost i efektivnost pružanja javnih usluga. Analize potrošnje mogu pomoći javnim organizacijama da bolje razumiju potrošnju i pronađu mogućnosti za unapređenje efikasnosti. Radi se o detaljnim procjenama specifičnih

područja potrošnje, a za cilj imaju povećanje transparentnosti, unapređenje efikasnosti i, prema potrebi, preraspodjelu resursa.

Anketa (Survey)

Koristi se za prikupljanje podataka o mišljenjima, stavovima ili znanju pojedinaca ili grupa. Često se traži učešće uzorka koji predstavlja presjek cijele populacije.

Automatizacija (Automation – automatisation)

U vremenu digitalizacije građani imaju velika očekivanja od javne uprave. Oni žele službe koje su u svakom trenutku dostupne, zadovoljavaju pojedinačne potrebe građana i nude brze usluge. Kako bi se ispunila očekivanja građana i smanjio utrošak vremena te ubrzalo vrijeme interne obrade, nužni preduvjet je provesti sveobuhvatnu automatizaciju procesa u javnoj upravi. Pored toga, automatizacija je ključna za napredovanje digitalizacije.

Automatizacija u javnom sektoru se stoga bavi pitanjem koji zadaci i usluge se mogu pružiti automatski, bez ljudske interakcije (npr., obrada podataka, automatske prijave).

Budžetska/finansijska transparentnost (Budgetary/ financial transparency)

Ideja otvaranja budžeta u osnovi ima za cilj pružanje sveobuhvatnih, razumljivih i slobodno dostupnih informacija o javnim budžetima na internetu. Radi postizanja veće budžetske/finansijske transparentnosti, preduzimaju se napore na objavljivanju budžetskih dokumenata, provođenju inicijativa za otvoreni budžet (www.openspending.org), umrežavanju i privlačnoj vizuelizaciji finansijskih podataka, sve do uključivanja građana u interne procese (informirati, komentirati, raspravljati, učestvovati).

Ciljevi **(Objectives (goals/aims/targets))**

Ciljevi su formulacija željene situacije kojom se opisuju željeni rezultati ili efekti kao što je definirano misijom organizacije. Mogu biti:

- strateški ciljevi (Strategic objectives)
Globalni ciljevi na srednjoročnoj i dugoročnoj osnovi označavaju željeni opći pravac kretanja organizacije. Opisuju konačne rezultate ili efekte (ishode) kojima želi težiti.
- operativni ciljevi (Operational objectives)
Oni su konkretna formulacija strateških ciljeva, npr., na nivou jedinice. Operativni cilj se može direktno transformirati u skup aktivnosti i zadataka.

Ciljevi održivog razvoja **(Sustainable development goals – SDG)**

Sedamnaest ciljeva održivog razvoja (SDG) su politički ciljevi Ujedinjenih naroda (UN), koji za cilj imaju osiguravanje održivog ekonomskog, društvenog i ekološkog razvoja. Ključni aspekti ciljeva uključuju unapređenje ekonomskog rasta, smanjenje nejednakosti u životnom standardu, stvaranje jednakih mogućnosti i održivo upravljanje prirodnim resursima na način koji osigurava očuvanje i otpornost ekosistema.

Davanje smisla **(Sense making)**

Koncept davanja smisla odnosi se na ključnu sposobnost vodstva potrebnu za složeni i dinamični svijet u kojem danas živimo i bavi se velikim pitanjem kako možemo strukturirati nepoznato na način da u njemu možemo djelovati.

Davanje smisla također se odnosi na pitanje koji smisao leži iza različitih aktivnosti zaposlenika ili šta je konkretni doprinos pojedinačne usluge ukupnom uspjehu organizacije.

Digitalizacija – digitalna transformacija **(Digitalisation – digitisation – digital transformation)**

Digitalizacija, opisana tehnički, proces je pretvaranja analognih informacija u digitalne i računarski čitljive podatke. Zbog brzog razvoja računarske tehnologije, interneta i društvenih medija, digitalizacija mijenja društvo, poslovanje i pružanje javnih usluga u mnogim područjima. Organizacije javnog sektora moraju svoje zaposlenike pripremiti da korištenjem snage digitalizacije rješavaju trenutne probleme ili iznalaze nove ili učinkovnije načine pružanja usluga. Mjere u ovim područjima mogu biti definiranje strategije digitalizacije, obuke, smjernice za zaštitu podataka, imenovanje službenika za zaštitu podataka itd.

Digitalne kompetencije odnose se na pouzdano i kritičko korištenje cijelog niza digitalnih tehnologija za informiranje, komunikaciju i rješavanje osnovnih problema.

Digitalna transformacija i inovacije odnose se na proces usvajanja digitalnih alata i metoda od strane organizacije, i to obično one koja nije uključivala digitalni faktor u svoje temeljne aktivnosti ili nije održavala korak s promjenama u digitalnim tehnologijama. Praksa digitalne transformacije u javnom sektoru mora uzeti u obzir i javnu svrhu te uključiti dodatne faktore vlasništva i čuvanja javnih podataka (naročito o identitetu), sigurnosti i privatnosti podataka, dostupnosti digitalnih usluga svima i digitalne pismenosti javnosti.

Dijagram/mapa procesa **(Process diagram/map)**

Grafički prikaz niza radnji koje se odvijaju unutar procesa.

Dijalog/intervju za ocjenjivanje učinka **(Performance dialogue/interview)**

Dijalog/intervju za ocjenjivanje učinka je strukturirani godišnji intervju za ocjenu osoblja koji vode rukovodeći službenici i zaposlenici. U toku intervjuja razmatraju se rezultati rada u prošloj go-

dini i postiže se zajednički dogovor o nužnim daljnjim mjerama za razvoj u smislu saradnje, novih područja aktivnosti, daljnjih mjera obuke itd.

Vidi i → Ocjenjivanje

Dizajn usluga (Service design)

Ovo je aktivnost planiranja i organiziranja ljudi, infrastrukture, komunikacije i materijalnih komponenata neke usluge radi unapređenja njenog kvaliteta i interakcije između pružatelja usluge i njegovih korisnika.

Dizajnersko razmišljanje (Design thinking)

Odnosi se na kognitivne, strateške i praktične procese pomoću kojih dizajneri i/ili dizajnerski timovi razvijaju dizajnerske koncepte (prijedloge novih proizvoda, zgrada, mašina itd.). Dizajnersko razmišljanje ima za cilj pomoći javnom sektoru da razvije praktična i inovativna rješenja za svakodnevne probleme.

Dokazi (Evidence)

Dokazi su informacije koje potkrepljuju neku izjavu ili činjenicu. Pristup zasnovan na dokazima smatra se veoma važnim u formiranju čvrste odluke, zaključka ili suda o nečemu.

Društvena odgovornost (Social responsibility)

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

Društveni mediji (Social media)

Društveni mediji su internetski komunikacijski alati za stvaranje, razmjenu i konzumiranje informacija. Ključne karakteristike su:

- ljudi koji su u interakciji jedni sa drugima;
- sadržaj i profili koje su napravili korisnici;
- personalizacija i lični korisnički računi;
- dugme „like“, sljedbenici, komentari i ocjene;
- njima upravljaju globalne kompanije koje rade za profit.

Najvažnije platforme društvenih medija koje se koriste u organizacijama javnog sektora su Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn i Instagram. Sve organizacije javnog sektora trebaju razmotriti komunikaciju sa građanima, akterima i korisnicima preko odabranih kanala društvenih medija, uzimajući u obzir rizike za privatnost podataka i odredbe Opće uredbe o zaštiti podataka.

Efektivnost (Effectiveness)

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

Efikasnost (Efficiency)

Efikasnost predstavlja omjer izlaznih rezultata u odnosu na ulazne vrijednosti ili troškove. Efikasnost i produktivnost mogu se smatrati istim. Produktivnost se može mjeriti tako da obuhvata bilo ulaznu vrijednost (input) svih faktora proizvodnje (proizvodnja po svim faktorima) ili nekog određenog faktora (radne produktivnosti ili produktivnosti u odnosu na kapital).

EFQM

Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (engl. European Foundation for Quality Management)

Elastičnost/otpornost (Resilience)

Upravljanje elastičnošću/otpornošću obuhvata sve mjere koje za cilj imaju unapređenje elastičnosti/otpornosti organizacijskog sistema kako bi se ojačao protiv vanjskih utjecaja. Stoga elastičnost/otpornost predstavlja sistemsku otpornost na poremećaje i opasne promjene. Ovdje se pravi razlika između proaktivnog oblika (agilnost) i reaktivnog oblika (robusnost). Prema tome, elastične/otporne organizacijske strukture karakterizira brza i fleksibilna prilagodljivost vanjskim utjecajima.

Elektronski alati (E-tools)

Elektronski alat je kompjuter ili internetski instrument koji zadatak čini lakšim, bržim ili efikasnijim.

Etika (Ethics)

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

E-učenje (E-learning)

E-učenje odnosi se na sve oblike učenja u kojima se elektronski ili digitalni mediji koriste za prezentaciju i distribuciju nastavnih materijala i/ili kao podrška međuljudskoj komunikaciji.

E-uprava (E-government)

E-uprava je jedan aspekt digitalizacije – korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) u javnim upravama. U kombinaciji s promjenama u organizaciji i novim vještinama, pomaže unapređenju javnih usluga i demokratskih procesa, a također jača i podršku javnim politikama. E-uprava se smatra sredstvom koje omogućava postizanje bolje i efikasnije uprave. Može unaprijediti izradu i implementaciju javnih politika i pomoći javnom sektoru da odgovori na potencijalno sukobljene zahtjeve za pružanje više usluga i boljih usluga sa manje resursa.

Evaluacija (Evaluation)

Evaluacija je provjera da li su preduzete aktivnosti dovele do željenih efekata i da li bi se drugim aktivnostima postigli bolji rezultati uz niže troškove.

G^{DPR}

GDPR je Opća uredba o zaštiti podataka Evropske unije. GDPR je stupio na snagu 2018. godine, a osmišljen je radi modernizacije zakona koji štite lične podatke pojedinaca. GDPR je novi evropski okvir za zakone o zaštiti podataka.

Građanin/korisnik (Citizen/customer)

Pojam građanin/korisnik koristi se za naglašavanje dvostrukog odnosa između javne uprave, sa jedne strane, korisnika javnih usluga i, sa druge strane, svih pripadnika javnosti, koji kao građani i poreski obveznici imaju udio u uslugama i njihovim rezultatima.

Grupno finansiranje (Crowdfunding)

Grupno finansiranje je praksa finansiranja projekta ili poduhvata prikupljanjem novca od velikog broja ljudi koji pojedinačno daju relativno mali iznos, obično preko interneta.

Iⁿformacija (Information)

Informacija je skup podataka organiziranih u formi poruke. To su podaci koji imaju smisao. Informacija se često definira kao činjenica koja se daje ili saznaje o nekome i nečemu.

Informacijski sistem upravljanja (Management information system – MIS)

MIS je kompjuterizirani informacijski sistem koji prikuplja i priprema informacije organizacije (npr., podaci o učinku, podaci o budžetu, podaci o rezultatima i ishodima) radi rukovođenja organizacijom na osnovu trajnog mjerenja ostvarenja ciljeva, rizika i kvaliteta. Na osnovu tih informacija mogu se provesti analize, riješiti problemi i donijeti strateške odluke. Informacijski sistemi upravljanja prikupljaju interne i eksterne podatke i pripremaju ih kao podlogu za odluke rukovodstva.

Inkluzija (Inclusion)

Organizacija prepoznaje da je svako ljudsko biće član društva bez obzira na porijeklo, invalidnost, seksualnu orijentaciju ili dob. Prepoznaje da društvo u cjelini ima koristi od raznovrsnosti pojedinaca i primjenjuje vrijednosti nediskriminacije i jednakosti u svojoj organizacijskoj kulturi i uslugama. Organizacije javnog sektora su uzor u ostvarivanju inkluzivnog društva.

Inovacija (Innovation)

Inovacija je proces pretvaranja dobrih ideja u nove usluge, procese, alate, sisteme i interakcije među ljudima. Za organizaciju se može reći da je inovativna kada se dati zadatak izvršava na način koji je novina za određeno radno mjesto ili kada organizacija korisnicima nudi novu uslugu na drugačiji način kao što je samousluživanje preko interneta.

Inovacijska kultura (Innovation-driven culture)

Inovacijsku organizacijsku kulturu u javnom sektoru karakterizira niz vrijednosti, kao što su: samoodgovornost, dosljedna usmjerenost na korisnika, otvorenost, propitivanje istrošenih obrazaca djelovanja, raznovrsnost, obostrano uvažavanje, usmjerenost na postignuća i još mnogo toga. U ovom kontekstu, međuorganizacijska saradnja može otvoriti nove perspektive i pokrenuti važne procese učenja. Vodstvo igra ključnu ulogu u izgradnji inovacijske organizacijske kulture.

Integritet (Integrity)

Integritet je stalno održavanje sistema ličnih vrijednosti i ličnih ideala vlastitim govorom i postupcima. Kako bi osigurale da ne dođe do ugrožavanja njihovog javnog imidža, javne ustanove trebaju osigurati da njihovi zaposlenici postupaju savjesno. Organizacije javnog sektora stoga razrađuju opće kodekse ponašanja zaposlenika koji sadrže smjernice o tome kako postupati u konkretnim situacijama.

Ishod (Outcome)

Ukupni efekt koji produkti rada/izlazni rezultati imaju na vanjske aktere ili na šire društvo. Primjer produkta/izlaznog rezultata i ishoda rada: Strožiji propisi o posjedovanju vatrenog oružja rezultiraju manjim brojem dozvola. Privremeni produkt/rezultat je manji broj izdatih dozvola. Konačni produkt/rezultat je manje vatrenog oružja u društvu. Ovakvi produkti rada rezultiraju višim stepenom sigurnosti ili osjećaja sigurnosti.

ISO

ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je globalna mreža koja utvrđuje međunarodne

standarde koji su potrebni za poslovne subjekte, vlasti i društvo; razvija ih u saradnji sa sektorima u kojima će se primjenjivati; usvaja ih putem transparentnih procedura na osnovu informacija koje dobije iz država; i traži da se ti standardi poštuju širom svijeta.

ISO-standardi sadrže konkretne zahtjeve za savremene proizvode, usluge, procese, materijale i sisteme, kao i za procjenu usklađenosti, menadžersku i organizacijsku praksu.

Izlazni rezultat (Output)

Izlazni rezultat je direktni rezultat proizvodnje i može biti proizvod ili usluga. Postoji razlika između privremenih i konačnih izlaznih rezultata: ovi prvi su proizvodi koje jedan odjel unutar organizacije isporučuje drugom odjelu, dok su ovi drugi izlazni rezultati isporučeni nekome izvan organizacije.

Izvrsnost (Excellence)

Izvrsnost znači izvanredna praksa upravljanja organizacijom i postizanje rezultata zasnovanih na skupu temeljnih koncepata iz upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom, kako ih formulira EFQM. Oni uključuju sljedeće: orijentacija na rezultate, fokus na korisnike, liderstvo i konstantno ispunjavanje svrhe kroz procese i činjenice, uključivanje ljudi, kontinuirano usavršavanje i inovacije, partnerstva koja donose uzajamnu korist i korporativna društvena odgovornost.

Javna politika (Public policy)

Javna politika je svrsishodan redoslijed aktivnosti koji slijede organi vlasti i službenici kada se bave problemom ili pitanjem od javnog interesa. Ovo uključuje: činjenje, nečinjenje, odluke ili nedostatak odluka vlasti i implicira izbor među raznim konkurentnim alternativama.

Javna politika odnosi se na zbir odluka, ciljeva i aktivnosti povezanih sa sadržajem koje provode subjekti relevantnog političkog sistema (npr., općine, regionalni i državni nivo, evropski nivo).

Javno-privatno partnerstvo (Public-private partnership)

Javno-privatno partnerstvo je saradnja između vladine agencije i preduzeća iz privatnog sektora, koja se može koristiti za finansiranje, izgradnju i upravljanje projektima kao što su javne prometne mreže, parkovi i kongresni centri. Finansiranjem pomoću javno-privatnog partnerstva projekt može biti završen ranije ili može uopće biti moguć za realizaciju.

Kibernetička sigurnost (Cybersecurity)

Kibernetička sigurnost je zaštita sistema povezanih na internet, što uključuje hardver, softver i podatke, od kibernetičkih napada. U kontekstu računarstva, sigurnost obuhvata kibernetičku i fizičku sigurnost – preduzeća koriste i jedno i drugo za zaštitu od neovlaštenog pristupa podatkovnim centrima i drugim kompjuteriziranim sistemima.

Ključni faktor uspjeha (Critical success factor)

Odnosi se na prethodne uvjete koji se moraju ispuniti kako bi se ostvario namjeravani strateški cilj. Njime se naglašavaju ključne aktivnosti ili rezultati gdje je zadovoljavajući učinak od suštinske važnosti za uspjeh organizacije.

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

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

Kodeks ponašanja (Code of conduct)

Predstavlja pravila, smjernice ili standarde ponašanja pojedinaca, profesionalnih grupa, timova i organizacija. Kodeksi ponašanja također se mogu odnositi na konkretne aktivnosti, kao što je revizija ili referentno mjerenje, i često se odnose na etičke standarde.

Kompetencije (Competence)

Kompetencije uključuju znanje, vještine i stavove koje osoba iskazuje u radnoj praksi. Kada je osoba

u stanju uspješno izvršiti zadatak, smatra se da je postigla određeni nivo kompetencije.

Konsenzus (Consensus)

Kao što sama riječ govori, radi se o postizanju dogovora i obično slijedi nakon inicijalne samoprocjene kada se pojedinačni procjenitelji sastanu kako bi poredili svoje pojedinačne procjene i ocjene i razgovarali o njima. Ovaj se proces obično završava tako da pojedinačni procjenitelji postignu dogovor, uz kombiniranu ukupnu ocjenu i procjenu organizacije.

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

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

Kontroling (Controlling)

Kontroling je važna funkcija sistema upravljanja čiji je temeljni zadatak planiranje, usmjeravanje i kontrola svih organizacijskih područja. U praksi se pitanja kojima se bavi kontroling dijele na operativni kontroling i strateški kontroling.

Operativni kontroling odgovoran je za upravljanje budžetom i osigurava ekonomsku uspješnost javne organizacije. Strateški kontroling analizira političke, pravne, demografske, tehničke, društvene, okolišne i druge okvire kako bi javna organizacija mogla biti sigurna da proizvodi koje proizvodi zadovoljavaju uvjete i da mogu odgovoriti na promjene u potražnji.

Korporativna društvena odgovornost (Corporate social responsibility)

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

Kultura vođenja (Leadership culture)

Rukovodioci igraju ključnu ulogu u izgradnji inovacijske organizacijske kulture. Poticanjem međusobnog povjerenja i otvorenosti oni mogu djelovati kao lični treneri i mentori zaposlenika i nastupati kao uzori. Ovakvim stavom stvaraju povjerenje u svoju vodeću ulogu te osiguravaju slijedenje misije i vizije organizacije i njenih strateških ciljeva.

Kvalitet (Quality)

Kvalitet (u kontekstu javnog sektora) je pružanje javnih usluga uz skup karakteristika/osobina koje na održiv način zadovoljavaju: specifikacije/zahtjeve (zakon, legislativa, propisi); očekivanja građana/korisnika; očekivanja svih drugih aktera (političkih, finansijskih, institucija, osoblja). Koncept kvaliteta je evoluirao posljednjih decenija – Kontrola kvaliteta fokusira se na proizvod/uslugu koji/koja se kontrolira na osnovu pisanih specifikacija i standardizacija. Metode statističke kontrole kvaliteta (metode uzoraka) razvijaju se od 1920/30-ih godina.

Lična obuka (Coaching)

Lična obuka se koristi kao proces davanja savjeta i podrške stručnjacima i rukovodiocima sa usmjerenjem na ciljeve i rješenja. Konkretni cilj je dalje razvijati njihov odnos i liderske osobine i prilagođavati ih promjenama radnih okolnosti. Lična obuka prvenstveno služi za postizanje svejeljnih, realističnih ciljeva koji su relevantni za razvoj korisnika. Naglasak se stavlja na poticanje samorefleksije i samosvijesti.

Liderstvo (Leadership)

Način na koji vođe razvijaju i omogućavaju ostvarenje misije i vizije organizacije. Odražava način na koji oni razvijaju vrijednosti potrebne za dugoročan uspjeh i implementiraju ih kroz odgovarajuće radnje i ponašanje. Govori nam o tome kako se vođe lično uključuju u osiguravanje da se sistem upravljanja razvija, implementira i analizira i da se organizacije stalno fokusiraju na promjene i inovacije.

Ljudi (People)

Sve osobe koje zapošljava organizacija, uključujući zaposlene na puno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme i privremene zaposlenike.

Mentorstvo (Mentoring)

Mentorstvo je oblik razvoja zaposlenika u kojem neka osoba od povjerenja – mentor – nudi svoje znanje drugoj osobi (manje iskusna osoba) radi usmjeravanja, ohrabivanja i podrške. Cilj mentorstva je podsticanje učenja i razvoja zaposlenika i pomaganje u otkrivanju njegovih/njenih potencijala. Koncept mentorstva vjerovatno može pružiti podršku i novim zaposlenicima da pronađu svoju ulogu, identificiraju važne osobe za kontakt itd. kako bi imali dobar start u novom radnom okruženju.

Misija/izjava o misiji (Mission/mission statement)

Misija objašnjava temeljnu svrhu organizacije, ono što organizacija treba postići za svoje aktere i zašto postoji. Misija organizacije javnog sektora rezultira iz javne politike i/ili zakonskog mandata. Konačni ciljevi koje organizacija postavlja u kontekstu svoje misije formulirani su u njenoj viziji. Izjava o misiji je pisana izjava koja se ne mijenja duži period i njom se definira sljedeće:

- Koja je svrha organizacije?
- Koje vrste proizvoda i usluga se pružaju?
- Ko su primarni korisnici?
- Koje su vrijednosti organizacije?

Mreža (Network)

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

Mreže za učenje i saradnju (Learning and collaboration networks)

Mreže za učenje i saradnju mogu biti interne i/ili eksterne inicijative za povezivanje zaposlenika radi razmjene znanja i najboljih praksi ili radi stvaranja i konceptualiziranja inovacija u uslugama/proizvodima.

N ačelo dostavljanja korisničkih podataka samo jednom (Once-only principle)

Načelo dostavljanja korisničkih podataka samo jednom ima važnu ulogu u razvoju javnih usluga usmjerenih na korisnike i zasnovanih na potražnji. Opisuje viziju u kojoj građani mogu dobiti informacije, prijaviti se za javne usluge i dobiti proizvod na jednom mjestu putem jednog zahtjeva. U tom smislu, načelo dostavljanja korisničkih podataka samo jednom je neprijatelj načela birokratije, koje karakterizira, između ostalog, mnoštvo različitih odgovornosti u javnim upravama.

Najbolje/dobre/inspirativne prakse (Best/good/inspiring practice)

Ovo su istaknuti učinci, metode i pristupi koji vode ka izvrsnim postignućima. Najbolja praksa je relativan termin i ponekad uključuje inovativne i zanimljive poslovne prakse, koje su identificirane kroz referentno mjerenje. Kao i kod referentnog mjerenja, poželjno je koristiti termin „dobre prakse“ ili „inspirativne prakse“ jer se ne može biti siguran da ne postoji ništa bolje.

Objektivna odgovornost (Accountability)

Objektivna je odgovornost obaveza ispunjavanja odgovornosti koje su dodijeljene i prihvaćene, kao i izvještavanja o korištenju povjerenih resursa i upravljanju tim resursima. Ljudi koji prihvate takvu odgovornost zaduženi su da odgovaraju na pitanja i da o resursima i radnjama koje su pod njihovom kontrolom izvještavaju one čija je dužnost da njih pozivaju na odgovornost, tako da obje strane imaju svoje dužnosti.

Ocjenjivanje/ocjenjivanje učinka/ intervjuji za ocjenjivanje učinka (Appraisal/performance appraisal/performance interviews)

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

Intervju u svrhu ocjene učinka koji se obavlja između pojedinačnih zaposlenika i njihovih linijskih rukovodilaca najčešći je način ocjenjivanja. Tokom intervjuja, pored ocjene učinka, mogu se procijeniti drugi aspekti radnog angažmana pojedinca, uključujući nivo znanja o poslu i kompetencije na osnovu kojih se mogu identificirati potrebe za obukom. U TQM-pristupu, na pojedinačnom nivou, koristi se PDCA – zasnovana na kontinuiranom unapređenju rada: PLANIRATI poslove za narednu godinu, IZVRŠITI poslove, PROVJERITI ishode tokom ocjenjivanja učinka i, po potrebi, DJELOVATI za sljedeću godinu: ciljevi, sredstva i kompetencije. Postoji nekoliko načina da se poveća objektivnost ocjene učinka:

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

Odgovaranje na žalbe (Complaints management)

Odgovaranje na žalbe odnosi se na sistematično rješavanje žalbi korisnika. Ciljevi odgovaranja na žalbe su optimizacija odnosa sa građanima/korisnicima i osiguranje kvaliteta.

Odozdo prema gore (Bottom-up)

Pravac u kojem, naprimjer, teku informacije ili odluke sa nižih nivoa organizacije ka njenim višim nivoima poznat je kao „odozdo prema gore“. Suprotno od toga je odozgo prema dolje.

Odozgo prema dolje (Top-down)

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

Održivost/održiv razvoj (Sustainability/sustainable development)

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

Opis posla (Job description)

Opis posla je potpun prikaz funkcija (opis zadataka, odgovornosti, znanja, kompetencija i sposobnosti). To je temeljni instrument za upravljanje ljudskim resursima i predstavlja element znanja, analize, komunikacije i dijaloga. On čini jednu vrstu povelje između organizacije i nosioca pozicije. Osim toga, opis posla je i ključni faktor za upoznavanje poslodavaca i zaposlenika sa njihovim odgovornostima.

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

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

Organizacijska kultura (Organisational culture)

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

Organizacijska struktura (Organisational structure)

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

Osiguranje kvaliteta (Quality assurance)

Osiguranje kvaliteta fokusira se na temeljne procese u cilju garancije kvaliteta proizvoda i usluga. Osiguranje kvaliteta obuhvata kontrolu kvaliteta. Ovaj koncept nastao je 1950-ih i u velikoj mjeri se koristio 1980-ih i 1990-ih kroz norme ISO 9000, ali više nije u upotrebi. Zamijenjen je konceptom upravljanja ukupnim (cjelovitim) kvalitetom.

Oснаživanje (Empowerment)

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

Otvoreni izvorni kod (Open source)

Otvoreni izvorni kod odnosi se na svaki program čiji je izvorni kod javno dostupan i može se mijenjati ako to korisnici ili programeri smatraju potrebnim. Softver otvorenog izvornog koda često razvija neka javna zajednica i dostupan je bez naknade.

Otvoreni podaci (Open data)

Bilo koja vrsta podataka koju bilo ko može slobodno koristiti, ponovno koristiti i redistribuirati – uz jedini eventualni zahtjev da se navede izvor podataka. Osim ove pravne otvorenosti, otvoreni podaci zahtijevaju i tehničku otvorenost u obliku mašinski čitljivih formata i dostupnosti u sirovom obliku, npr., PDF format ne ispunjava zahtjeve tehničke otvorenosti.

Partnerstvo (Partnership)

Partnerstvo je saradnja sa drugim stranama na komercijalnoj ili nekomercijalnoj osnovi kako bi se postigli zajednički ciljevi, pri čemu se stvara dodatna vrijednost za organizaciju i njene korisnike/aktere. Za institucionaliziranje partnerstava mogu se zaključiti partnerski sporazumi.

PDCA-ciklus (PDCA cycle)

PDCA-ciklus čine četiri faze kroz koje se mora proći kako bi se postigao kontinuirani napredak, kao što je opisao Deming:

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

Naglašava da programi unapređenja rada moraju početi pažljivim planiranjem, rezultirati efektivnim

radnjama, moraju biti provjereni i na kraju adaptirani, a zatim ponovo pažljivo planirani u okviru kontinuiranog ciklusa.

Period (Term)

Period tokom kojeg se trebaju postići rezultati.

Kratkoročni

Obično se odnosi na period manji od jedne godine.

Srednjoročni

Obično se odnosi na period od jedne do pet narednih godina.

Dugoročni

Obično se odnosi na period duži od pet godina.

Plan aktivnosti

(Action Plan)

Plan aktivnosti je dokument koji predstavlja plan zadataka, dodjelu odgovornosti, ciljeve implementacije projekta (npr., ciljeve/rokove) i potrebne resurse (npr., radne sate, novac).

Planiranje budžeta prema učinku (Performance budgeting)

Budžet zasnovan na učinku jeste onaj koji odražava kako unos resursa tako i izlaz usluga za svaku jedinicu organizacije. Cilj je identificirati i bodovati relativni učinak na osnovu postizanja cilja za određene ishode. Ovu vrstu budžeta često koriste organi vlasti i agencije kako bi pokazali vezu između sredstava poreskih obveznika i ishoda usluga koje pružaju državne, regionalne ili lokalne vlasti.

Pokazatelji (Indicators)

Pokazatelji su kvantitativna mjerila koja pružaju informacije o učinku organizacije u sveobuhvatnom obliku.

Pokazatelji učinka su brojne operativne mjere koje se koriste u javnoj upravi kako bi pomogle u praćenju, shvatanju, predviđanju i unapređenju funkcioniranja i rada organizacije. Koristi se nekoliko termina za mjerenje učinka organizacije: ishodi, mjere, pokazatelji i parametri. Stoga je važno, u najmanju ruku, mjeriti učinak onih procesa koji su od suštinske važnosti za ostvarenje željenih rezultata.

Pokazatelji ključnog učinka mjere najbitnije aspekte i mjere učinak onih ključnih procesa koji su u suštini sadržani u CAF-kriterijima 4 i 5, a koji će najvjerojatnije utjecati na efektivnost i efikasnost ključnih učinaka.

Politika životnog ciklusa (Life cycle policy)

Javne zgrade obično se koriste tokom vrlo dugih perioda. Stoga se mora uzeti u obzir cijeli životni ciklus od izgradnje do rušenja da bi se dobile informacije o stvarnom kvalitetu zgrade. Sve faze života zgrade moraju se analizirati i optimizirati u smislu različitih aspekata održivosti. Cilj je postići visok kvalitet zgrade uz najmanji mogući utjecaj na okolinu (npr., održiva gradnja, upotreba obnovljivih izvora energije, tehnička oprema, uključujući njihovu sigurnu ponovnu upotrebu, recikliranje ili zbrinjavanje).

Za implementaciju pristupa politike životnog ciklusa potreban je sistem integriranog upravljanja objektima i opremom. Integrirano upravljanje objektima i opremom uzima u obzir komercijalne, tehničke i ekološke aspekte upravljanja zgradama.

Prateće aktivnosti (Follow-up)

Nakon procesa samoprocjene i uvođenja promjena u organizaciju, preduzimaju se prateće aktivnosti u cilju mjerenja postignuća u odnosu na zadane ciljeve. Analiza može rezultirati pokretanjem novih inicijativa i prilagođavanjem strategije i planiranja u skladu sa novonastalim okolnostima.

Pristupačnost (Accessibility)

Pristupačnost javnih objekata ključan je uvjet za jednak pristup javnim uslugama i visok kvalitet usluga. Pristupačne organizacije mogu se okarakterizirati kroz sljedeće aspekte: pristupačnost javnom prijevozu, pristup za osobe sa invaliditetom, radno vrijeme i vrijeme čekanja, pružanje usluga na jednom mjestu, korištenje razumljivog jezika itd. Ovim je obuhvaćena i digitalna pristupačnost, npr., web-stranice bez prepreka.

Privatnost podataka (Data privacy)

Ovaj aspekt informacijske tehnologije (IT) bavi se sposobnošću organizacije ili pojedinca da utvrdi

koji se podaci u kompjuterskom sistemu mogu podijeliti s trećim stranama.

Procedura (Procedure)

Procedura je detaljan i dobro definiran opis načina kako se trebaju provoditi aktivnosti.

Proces (Process)

Proces je skup međusobno povezanih aktivnosti kojima se ulazne vrijednosti (inputs) transformiraju u produkte i ishode rada, pri čemu se proizvodi dodatna vrijednost.

Proces kontinuiranog unapređenja rada (Continuous improvement process)

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

R ačunovodstvo troškova (Cost accounting)

Računovodstvo troškova je centralno područje internog računovodstva u kojem se troškovi evidentiraju, raspoređuju kroz budžetske cjeline (naprimjer, usluge i proizvodi) i vrši njihova ocjena za posebne namjene. Sistemi računovodstva troškova pokazuju po kojoj se cijeni proizvode javne usluge. Rezultati računovodstva troškova daju važne ulazne podatke za sisteme mjerenja učinka.

Rasprava radi iznalaženja novih ideja (Brainstorming)

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

Raznovrsnost (Diversity)

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

ja smatra se onom koja odražava društvo i različite potrebe korisnika i aktera kojima služi.

Referentno mjerenje (Benchmarking)

Predstavlja izmjerena postignuća na visokom nivou (nekad se naziva „najbolji u klasi”: vidi najbolja/dobra/inspirativna praksa u nastavku), referencu ili standard koji se koristi pri poređenju ili nivo radnih rezultata koji se priznaje kao standard izvrsnosti za određeni proces. Postoje brojne definicije referentnog mjerenja, ali ključne riječi koje se povezuju s referentnim mjerenjem su „upoređivanje sa drugima”. „Benchmarking jednostavno znači upoređivanje sa drugim organizacijama, a zatim učenje lekcija iz tih poređenja” (izvor: Evropski kodeks ponašanja u odnosu na referentno mjerenje).

Reinženjering poslovnih procesa (Business process re-engineering – BPR)

Ideja BPR-a jeste potpuno redizajnirati proces, što otvara mogućnosti za pravljenje velikog skoka naprijed ili za ostvarenje važnog proboja. Nakon što se taj novi proces implementira, može se otići unazad radi potrage za načinima za postepeno i stalno usavršavanje kako bi se proces optimizirao.

Relevantni akteri (Stakeholders)

Relevantni akteri su oni koji imaju interes u aktivnostima organizacije, bilo da se radi o finansijskom ili drugom interesu. Unutrašnji i vanjski akteri mogu se klasificirati u četiri najvažnije kategorije: političke vlasti, građani/korisnici, ljudi koji rade u organizaciji, partneri. Primjeri aktera: donosioci političkih odluka, građani/korisnici, zaposlenici, društvo, inspekcijske agencije, mediji, partneri. Vladine agencije također su akteri.

Resursi (Resources)

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

Revizija/Provjera (Audit)

Revizija je funkcija nezavisne ocjene u cilju ispitivanja i evaluacije aktivnosti organizacije i njenih

rezultata. Najčešće vrste revizije su: finansijska revizija, operativna revizija, IKT-revizija, revizija usklađenosti i revizija upravljanja. Možemo razlikovati tri nivoa aktivnosti revizorske kontrole:

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

Robotika (Robotics)

Robotika i vještačka inteligencija odnose se na automatizaciju rutinskih poslova koji se ponavljaju uz pomoć inteligentnih tehnologija. Ove tehnologije naročito su pogodne za sljedeća područja primjene: informacijske usluge, videoanalitika, zadaci fizičkog nadzora ili filtriranje relevantnih informacija sa društvenih medija, evaluacija i obrada tekstualnih dokumenata itd.

Rukovodstvo (Management)

Rukovodstvo se odnosi na funkciju rukovođenja u javnoj organizaciji (npr., rukovodilac odjela, gradski rukovodilac). Osim toga, rukovodstvo se odnosi na osobu koja obavlja tu funkciju i ima potrebne vještine rukovođenja. Tipične funkcije i zadaci rukovodstva su planiranje, organizacija, vođenje i kontrola uspjeha. Za razliku od vođstva, rukovodstvo se bavi strukturalnim okvirom rukovođenja organizacijom (npr., planiranje, određivanje i izvršavanje ciljeva, kontrola uspjeha, raspodjela resursa itd.), dok se vođstvo fokusira na lično vođenje ljudi.

Sistem upravljanja kvalitetom (Quality management system – QMS)

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

Sistem uravnoteženih pokazatelja (Balanced scorecard)

Sistem uravnoteženih pokazatelja (engl. skr. BSC) je skup kvantitativnih mjerenja kojima se ocjen-

juje u kojoj mjeri organizacija uspijeva u postizanju svoje misije i strateških ciljeva. Ova mjerenja odnose se na četiri područja: inovaciju i učenje (upravljanje ljudima), interne procese, korisnike i finansijsko upravljanje. Pokazatelji svakog pristupa povezani su jedni sa drugima kroz uzročno-posljedičnu vezu. Te su veze zasnovane na hipotezama koje se moraju stalno pratiti.

BSC je također veoma koristan kao komunikacijski instrument rukovodstva kako bi se ljudi u organizaciji i akteri informirali u kojoj je mjeri strateški plan ostvaren.

Sistem uravnoteženih pokazatelja sve više se koristi u javnom sektoru u Evropi.

Treba napomenuti da se sistem uravnoteženih pokazatelja može koristiti u okviru CAF-procjene.

SMART-ciljevi (SMART objectives)

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

- konkretni (engl. specific) – precizno je definirano šta treba postići;
- mjerljivi (engl. measurable) – imaju kvantificirane ciljeve;
- izvodljivi (engl. achievable) – da li je cilj previše ambiciozan ili je cilj obuhvaćen misijom?
- realni (engl. realistic) – da li su na raspolaganju potrebni resursi?
- vremenski određeni (engl. timed) – da li je unutar roka koji je izvodljiv.

Strategija (Strategy)

Strategija je dugoročni plan prioriternih aktivnosti koje su osmišljene kako bi se postigao glavni ili cjelokupni cilj ili kako bi se ispunila misija.

Sukob interesa (Conflict of interest)

U javnom sektoru sukob interesa odnosi se na sukob između javne dužnosti i privatnog interesa javnog službenika, gdje privatni interesi javnog službenika mogu neprihvatljivo utjecati na njegovo/njeno izvršavanje službenih dužnosti (naprimjer, dodatno zaposlenje, moguća pristrasnost, prihvatanje darova). Čak i ako nema dokaza o

neprihvatljivim aktivnostima, sukob interesa može stvoriti utisak neadekvatnosti, koja može podrivati povjerenje u sposobnost te osobe da djeluje na ispravan način.

TQM / Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom (TQM – Total Quality Management)

TQM je filozofija upravljanja koja se fokusira na korisnike i teži kontinuiranom unapređenju radnih procesa, koristeći analitičke alate i timski rad koji uključuje sve zaposlenike.

Transparentnost (Transparency)

Transparentnost podrazumijeva otvorenost, komunikaciju i objektivnu odgovornost. To je metaforički prošireno značenje koje se koristi u fizičkom smislu: transparentan objekt je onaj kroz koji se vidi. Transparentne procedure uključuju otvorene sastanke, iznošenje finansijskih podataka, propise o slobodi pristupa informacijama, budžetske analize, revizije/provjere.

Učenje (Learning)

Učenje je stjecanje i shvatanje znanja i informacija koje mogu dovesti do unapređenja rada ili promjena. Primjeri aktivnosti učenja u organizaciji uključuju: benchmarking/benchlearning, unutrašnje ili vanjsko vođenje procjene i/ili revizije i studije najboljih praksi. Primjeri pojedinačnog učenja uključuju obuke i razvoj vještina.

- Okruženje u kojem se uči (Learning environment)
Okruženje u kojem se uči unutar radne zajednice je ono u kojem se odvija učenje u obliku stjecanja vještina, razmjene znanja, iskustava i dijaloga o najboljim praksama.
- Organizacija koja uči (Learning organisation)
Organizacija koja uči je ona u kojoj ljudi kontinuirano povećavaju svoje kapacitete za postizanje željenih rezultata, gdje se jačaju novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja, gdje je oslobođena kolektivna želja i gdje ljudi neprestano uče u kontekstu cijele organizacije.
- Učenje na radnom mjestu (On-the-job learning)

Učenje na radnom mjestu je oblik obuke koja se pruža na radnom mjestu. To podrazumijeva da neki iskusniji kolega, nadzornik ili rukovodilac pokazuje ili objašnjava stvari zaposleniku. Rad se obavlja pod nadzorom i važne su povratne informacije. Lična obuka, rotacija posla i učešće u posebnim projektima predstavljaju oblike učenja na radnom mjestu.

Učenje jedni od drugih (Benchlearning)

U javnim upravama u Evropi referentno mjerenje (engl. benchmarking) obično se fokusira na aspekte učenja, a danas se češće koristi termin benchlearning, kao učenje kako se usavršavati kroz razmjenu znanja, informacija i ponekad resursa. Smatra se efektivnim načinom uvođenja promjena u organizaciju. Njime se smanjuju rizici, povećava efikasnost i štedi vrijeme.

Učinak (Performance)

Učinak je mjera postignutog uspjeha osobe, tima, organizacije ili procesa (vidi i „Pokazatelj“).

Ulazna jedinica (Input)

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

Upravljanje (Governance)

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

Upravljanje ljudskim resursima (Human resources management)

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

Upravljanje objektima i opremom (Facility management)

Odnosi se na upravljanje zgradama i njihovom tehničkom opremom. Javne zgrade, druga imovina i operativni procesi posmatraju se holistički u okviru koncepta upravljanja objektima i opremom. Cilj koordiniranog rukovanja procesima je da se trajno smanje operativni i upravljački troškovi, da se fiksni troškovi učine fleksibilnijim, da se osigura tehnička dostupnost postrojenja te da se održava ili čak i poveća vrijednost zgrada i opreme na dugoročnoj osnovi.

Upravljanje promjenama (Change management)

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

Za efektivno upravljanje promjenama potrebno je snažno vođstvo, transparentna komunikacija i jasne strukture. Prema tome, potrebna je kombinacija različitih instrumenata i pristupa u cilju stimulacije rada na promjenama te određivanja i izvršavanja ciljeva promjene, npr., upravljanje projektom, inovacijski krugovi, ambasadori promjena, benchmarking i benchlearning, pilot-projekti, monitoring, izvještavanje i implementacija PDCA.

Upravljanje rizicima (Risk management)

Upravljanje rizicima odnosi se na praksu prepoznavanja potencijalnih rizika unaprijed, njihovo analiziranje i preduzimanje mjera opreza za smanjenje/suzbijanje rizika.

Upravljanje učinkom (Performance management)

Upravljanje učinkom je model interaktivne kontrole na osnovu dogovora. Bitni operativni elementi ove vrste upravljanja leže u mogućnosti strana koje postižu dogovor da nađu odgovarajuću ravnotežu između dostupnih resursa i rezultata koji će se postići pomoću tih resursa. Osnovna ideja upravljanja učinkom u radu jeste što bolje uspostavljanje ravnoteže između resursa i ciljeva, sa jedne strane, te efikasnosti i kvaliteta, sa druge strane, uz osiguravanje da se željeni efekti postižu na ekonomičan način.

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

Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom (TQM) je filozofija upravljanja koja uključuje cijelu organizaciju (temeljne, upravljačke i procese podrške) i podrazumijeva preuzimanje odgovornosti i osiguravanje kvaliteta njenih proizvoda/usluga i procesa, pri čemu se konstantno teži povećanju efektivnosti procesa u svakoj fazi. TQM se treba baviti većinom dimenzija organizacije, koristeći holistički pristup upravljanju kako bi se zadovoljile potrebe ili zahtjevi korisnika; ovim pristupom se uključuju akteri. Koncept TQM pojavio se 1980-ih godina. Upravljanje ukupnim (cjelovitim) kvalitetom (TQM, engl. total quality management), upravljanje kvalitetom (QM, engl. quality management) ili ukupni kvalitet (TQ, engl. total quality) su isti koncept, iako ih neki autori razlikuju.

Upravljanje znanjem (Knowledge management)

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

Usklađenost (Compliance)

Pojam usklađenost može se definirati kao čin poštivanja ili pridržavanja zakona, pravila, zahtjeva ili uvjeta. U poslovnom okruženju, pridržavanje zakona, pravila i politika je dio poslovanja koji se često naziva i „korporativna usklađenost“.

Utjecaj (Impact)

Utjecaji su efekti i posljedice mogućih i postojećih aktivnosti, intervencija i politika u javnom, privatnom i trećem sektoru.

Uzor (Role model)

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

Veliki podaci (Big data)

Podaci se smatraju sirovinom dvadeset prvog stoljeća. Kompanije koje se bave velikim podacima i države očekuju da ostvare nove impulse za ekonomski rast i javnu vrijednost. Velike podatke karakteriziraju tri centralna obilježja: količina podataka, raznolikost podataka i brzina podataka. Zbog progresivne digitalizacije gotovo svih područja društva, količina dostupnih podataka je u porastu. Analitika velikih podataka pruža svestrane uvide, npr., u područje javne sigurnosti („prospektivna analiza politike“), usluga od općeg interesa, obrazovanja, socijalne politike i politike inovacija.

Vitka metodologija (Lean methodology)

Vitku metodologiju karakterizira dosljedno usmjerenje na korisnika i mjere za smanjenje troškova. Vitko rukovođenje samo po sebi ima za cilj osmišljavanje korporativnog upravljanja usmjerenog na procese, uz najvišu moguću efikasnost i jasno definirane procese. Odgovornosti i kanali komunikacije trebaju biti logično osmišljeni, s tim da su dva najvažnija aspekta pristupa vitkog rukovođenja fokus na korisnika i smanjenje troškova. Ove tačke fokusa mogu se odnositi kako na interne procese i strukture tako i na procese i strukture u cijeloj kompaniji.

Vizija (Vision)

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

Vještačka inteligencija (Artificial intelligence – AI)

Sposobnost kompjuterskog programa da razmišlja i uči. Također se odnosi na područje koje se bavi pokušajima da se kompjuteri učine „pametnim“. Sistem vještačke inteligencije može stjecati i prikazivati znanje i manipulirati njim. Manipulacija se odnosi na sposobnost izvlačenja novog znanja iz postojećeg i korištenja metoda prikaza i manipulacije za rješavanje složenih problema.

Vlasnik procesa (Process owner)

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

- Shvatanje procesa: Kako se on provodi u praksi?
- Usmjeravanje procesa: Kako se on uklapa u širu viziju; ko su unutrašnji i vanjski akteri i da li su ispunjena njihova očekivanja; Kako je proces povezan sa drugim procesima?
- Informiranje unutrašnjih i eksternih aktera o procesu
- Praćenje, mjerenje i referentno mjerenje procesa: U kojoj je mjeri proces efikasan i efektivan?
- Izvještavanje o procesu: Šta se konkretno može poboljšati? Gdje su slabe strane i kako se one mogu rješavati?

Primjenom ovih koraka vlasnik procesa ima priliku kontinuirano unapređivati proces.

Vođe (Leaders)

Termin „vođa“ tradicionalno se povezuje sa onima koji su odgovorni za organizaciju. Riječ se također može odnositi na one ljude koje drugi prihvataju kao uzore zahvaljujući njihovim kompetencijama u odnosu na određenu temu.

Vođenje vlastitim primjerom (Leading by example)

Za transformaciju organizacijske kulture, uloga vođstva je vitalna. Nastupajući kao uzori, rukovodioci mogu pokazati svoju ličnu spremnost na promjene i time stvoriti sljedbenike. Programi kulturnih promjena i obuka vođa se stoga trebaju baviti sljedećim konceptima: integritet, davanje smisla, poštovanje, učešće, inovacije, osnaživanje, preciznost, objektivna odgovornost, agilnost itd.

Vrijednost – javna vrijednost (Value – public value)

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

Javna vrijednost odnosi se na vrijednost koju društvo dobija iz (javnih) usluga, za razliku od pojedinaca (privatna vrijednost). Međutim, ova dodatna vrijednost često se potcjenjuje, a u mnogim slučajevima je ne vide niti javnost niti vlastita organizacija. U vremenima opterećenih javnih budžeta važno je da se javna vrijednost koju generiraju javne službe učini vidljivom. Pristupom javne vrijednosti služe se javne organizacije i neprofitne organizacije kako bi svoj doprinos i vrijednost prema društvu učinile transparentnim, npr., u području stambenog zbrinjavanja, javnog emitiranja, policijskog rada.

Zajednička evaluacija (Co-Evaluation)

Građani izražavaju svoje mišljenje o kvalitetu javne politike i o uslugama koje primaju.

Zajednička produkcija (Co-Production)

Građani se uključuju u stvaranje i/ili pružanje ciklusa usluga i njihov kvalitet.

Zajedničko dizajniranje (Co-Design)

Zajedničko dizajniranje je okvir za uključivanje građana i korisnika u (daljnji) razvoj javnih usluga. Primjeri su radionice o inovacijama, radionice o dizajnerskom razmišljanju i strukturirane povratne veze, kojima se povratne informacije građana i korisnika na strukturiran način bilježe i čine korisnim za daljnji razvoj procesa pružanja usluga.

Zajedničko odlučivanje (Co-Decision)

Zajedničko odlučivanje odnosi se na pitanja uključenosti građana i korisnika u procese odlučivanja u javnim upravama. Primjeri se kreću od postupaka učešća građana u područjima urbanog uređenja i pripreme odluka o infrastrukturi do pitanja pripreme odluka o javnoj potrošnji.

Zaštita podataka (Data protection)

Proces prepoznavanja i minimiziranja rizika zaštite podataka u postupku obrade podataka koji će vjerovatno dovesti do visokog rizika za pojedince mora se pažljivo procijeniti. Za osiguravanje usklađenosti sa novom Općom uredbom o zaštiti podataka (engl. General Data Protection Regulation – GDPR) Evropske unije, preporučuje se provođenje Procjene utjecaja na zaštitu podataka radi prepoznavanja i procjene rizika za pojedince.

Službenik za zaštitu podataka (engl. data protection officer – DPO) je sigurnosna uloga koju propisuje Opća uredba o zaštiti podataka (GDPR). Službenici za zaštitu podataka odgovorni su za nadgledanje strategije organizacije za zaštitu podataka i njeno provođenje kako bi se osigurala usklađenost sa zahtjevima GDPR-a.

Znanje (Knowledge)

Znanje se može definirati kao informacije koje se mijenjaju iskustvom, kontekstom, tumačenjem i razmišljanjem. Ono je rezultat transformacije koja se dešava u odnosu na pojedinačne informacije. Znanje se razlikuje od podataka ili informacija, jer ono zahtijeva ljudsku kognitivnu sposobnost usvajanja informacija. Primjer: praksa, praktično znanje (know-how), ekspertiza, tehničko znanje.

ANEKS: Struktura CAF-a 2013 nasuprot CAF-u 2020

AKTIVATORI	
CAF 2013	CAF2020
Kriterij 1: Liderstvo (Leadership)	Kriterij 1: Liderstvo (Leadership)
Potkriterij 1.1. Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti	Potkriterij 1.1. Pružiti smjernice organizaciji razvijanjem njene misije, vizije i vrijednosti
Potkriterij 1.2. Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada	Potkriterij 1.2. Upravljanje organizacijom, njenim učinkom i kontinuirano unapređenje njenog rada
Potkriterij 1.3. Motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor	Potkriterij 1.3. Inspirirati , motivirati i podržati ljude u organizaciji i djelovati kao uzor
Potkriterij 1.4. Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima	Potkriterij 1.4. Upravljanje učinkovitim odnosima s političkim vlastima i drugim akterima
Kriterij 2: Strategija i planiranje	Kriterij 2: Strategija i planiranje
Potkriterij 2.1. Prikupiti informacije o sadašnjim i budućim potrebama aktera, kao i relevantne informacije o upravljanju	Potkriterij 2.1. Identificirati potrebe i očekivanja aktera, vanjsko okruženje i relevantne informacije o upravljanju
Potkriterij 2.2. Razviti strategiju i planiranje uzimajući u obzir prikupljene informacije	Potkriterij 2.2. Razviti strategije i planove na osnovu prikupljenih informacija
Potkriterij 2.3. Informiranje o strategiji i planiranju unutar cijele organizacije, njena implementacija i redovno preispitivanje	Potkriterij 2.3. Informirati o strategiji i planovima, implementirati ih i preispitivati
Potkriterij 2.4. Planiranje, implementacija i pregled inovacija i promjena	Potkriterij 2.4. Upravljanje promjenom i inovacijama kako bi se osigurala agilnost i elastičnost/otpornost organizacije
Kriterij 3: Ljudi (People)	Kriterij 3: Ljudi (People)
Potkriterij 3.1. Transparentno planiranje, upravljanje i unapređenje ljudskih resursa u odnosu na strategiju i planiranje	Potkriterij 3.1. Upravljanje ljudskim resursima i unaprijediti ih u cilju podrške strategiji organizacije
Potkriterij 3.2. Identificirati, razviti i koristiti kompetencije zaposlenika, usklađujući pojedinačne ciljeve i ciljeve organizacije	Potkriterij 3.2. Razviti kompetencije ljudi i upravljati njima
Potkriterij 3.3. Uključiti zaposlenike kroz razvoj otvorenog dijaloga i osnaživanje, uz podršku dobrobiti zaposlenika	Potkriterij 3.3. Uključiti i osnažiti ljude i podržati njihovu dobrobit

Kriterij 4: Partnerstva i resursi	Kriterij 4: Partnerstva i resursi
Potkriterij 4.1. Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima sa relevantnim organizacijama	Potkriterij 4.1. Graditi partnerstva i upravljati partnerstvima sa relevantnim organizacijama
Potkriterij 4.2. Razvoj i implementacija partnerstava sa građanima/korisnicima	Potkriterij 4.2. Saradnja sa građanima i organizacijama građanskog društva
Potkriterij 4.3. Upravljanje finansijama	Potkriterij 4.3. Upravljanje finansijama
Potkriterij 4.4. Upravljanje informacijama i znanjem	Potkriterij 4.4. Upravljanje informacijama i znanjem
Potkriterij 4.5. Upravljanje tehnologijom	Potkriterij 4.5. Upravljanje tehnologijom
Potkriterij 4.6. Upravljanje objektima i opremom	Potkriterij 4.6. Upravljanje objektima i opremom
Kriterij 5: Procesi	Kriterij 5: Procesi
Potkriterij 5.1. Identificirati, osmisliti, uvesti novine u procese i upravljati njima na kontinuiranoj osnovi, uz uključivanje relevantnih aktera	Potkriterij 5.1. Osmisliti procese i upravljati njima za povećanje vrijednosti za građane i korisnike
Potkriterij 5.2. Razviti i pružiti usluge i proizvode usmjerene ka građanima/korisnicima	Potkriterij 5.2. Pružati proizvode i usluge za korisnike, građane, aktere i društvo
Potkriterij 5.3. Kordinacija procesa u organizaciji i sa drugim relevantnim organizacijama	Potkriterij 5.3. Kordinacija procesa u organizaciji i sa drugim relevantnim organizacijama
Rezultati	
CAF 2013	CAF2020
Kriterij 6: Rezultati usmjereni na građane/korisnike	Kriterij 6: Rezultati usmjereni na građane/korisnike
Potkriterij 6.1. Mjerenje percepcije	Potkriterij 6.1. Mjerenje percepcije
Potkriterij 6.2. Mjerenje učinka	Potkriterij 6.2. Mjerenje učinka
Kriterij 7: Rezultati u vezi sa ljudima	Kriterij 7: Rezultati u vezi sa ljudima
Potkriterij 7.1. Mjerenje percepcije	Potkriterij 7.1. Mjerenje percepcije
Potkriterij 7.2. Mjerenje učinka	Potkriterij 7.2. Mjerenje učinka
Kriterij 8: Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću	Kriterij 8: Rezultati u vezi sa društvenom odgovornošću
Potkriterij 8.1. Mjerenje percepcije	Potkriterij 8.1. Mjerenje percepcije
Potkriterij 8.2. Mjerenje učinka	Potkriterij 8.2. Mjerenje učinka
Kriterij 9: Ključni rezultati učinka	Kriterij 9: Ključni rezultati učinka
Potkriterij 9.1. Vanjski rezultati: ostvarenje ciljanih izlaznih rezultata i efekata/ishoda	Potkriterij 9.1. Vanjski rezultati: izlazni rezultati i javna vrijednost
Potkriterij 9.2. Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti	Potkriterij 9.2. Unutrašnji rezultati: nivo efikasnosti

Zahvale

Zajednički okvir procjene (CAF) rezultat je saradnje država članica Mreže EUPAN. CAF se nudi kao zajednički model koji će organizacijama javnog sektora pomoći u primjeni tehnika za upravljanje kvalitetom. Ovaj alat pruža opći okvir koji je podesan za samoprocjenu organizacija javnog sektora na njihovom putu razvoja ka izvrsnosti.

Verzija CAF-a 2020 rezultat je aktivne saradnje nacionalnih korespondenata CAF-mreže i Evropskog instituta za javnu upravu (EIPA), koji su zaduženi za promociju, implementaciju i periodičnu reviziju CAF-a na evropskom i nacionalnom nivou.

Uređivanje CAF2020 obavili su:

Koordinator: Thomas Prorok (specijalni savjetnik EIPA), Sabina Bellotti (Italija)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Austrija)
- Isabelle Verschueren (Belgija)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finska)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore (Italija)
- Katarzyna Dudzik (Poljska)
- Cristina Evaristo (Portugal)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Doprinosu dale Bugarska, Grčka i Slovačka Republika.

Cijene se i dodatne informacije koje su tokom procesa dali drugi nacionalni korespondenti za CAF.

Evropski resursni centar za CAF – Evropski institut za javnu upravu

P. O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Holandija

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

EUPAN CAF-korespondenti

Austrija	Gosp. Michael Kallinger	Ministarstvo za državnu službu i sport
Belgija	Gđa Isabelle Verschueren	Savezne javne službe
Bugarska	Gđa Mimi Yotova	Zavod za javnu upravu
Hrvatska	Gosp. Tomislav Mičetić	Ministarstvo uprave
Kipar	Gđa Lenia Orphanidou	Ministarstvo finansija
Estonija	Gđa Nele Nõu	Ministarstvo finansija Estonije
Finska	Gosp. Timo Kuntsi	HAUS Finski institut za javno upravljanje Ltd.
Grčka	Gosp. Ioannis Dimitriou	Ministarstvo unutrašnjih poslova
Mađarska	Gosp. Dávid Kocsza	Ured premijera
Italija	Gđa Sabina Bellotti	Ministarstvo uprave
Litvanija	Gđa Aušra Galvėnienė	Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Litvanije
Luksemburg	Gđa Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Malta	Gosp. Joseph Bugeja	Ured premijera
Poljska	Gđa Katarzyna Dudzik	Ured premijera
Portugal	Gđa Cristina Evaristo	Ministarstvo finansija
Rumunija	Gđa Vasilica-Valentina Rusen	Ministarstvo razvoja i uprave
Slovačka	Gđa Kristína Krupčíková	Slovački ured za standarde, mjeriteljstvo i ispitivanje
Slovenija	Gđa Loredana Leon	Ministarstvo uprave
Španija	Gđa Begoña Lázaro Alvarez	Ministarstvo finansija i uprave
EIPA	Gosp. Fabrizio Rossi	Evropski resursni centar za CAF
Evropska komisija	Gđa Sabina Schlee	Evropska komisija, Glavna uprava za ljudske resurse i sigurnost

Evropske zemlje i organizacije koje provode CAF

Bosna i Hercegovina	Gosp. Kenan Avdagić	Ured koordinatora za reformu javne uprave (PARCO)
Sjeverna Makedonija	Gđa Marija Nikoloska	Ministarstvo za informacijsko društvo i upravu (MISA)
Srbija	Gđa Ljiljana Uzelac	Ministarstvo javne uprave i lokalne samouprave
Ukrajina	Gđa Anzhela Kukulia	Centar za prilagođavanje državne službe standardima Evropske unije
Regionalna škola za javnu upravu	Gosp. Goran Paštrović	Voditelj programa, Regionalna škola za javnu upravu

Osim toga, Azerbejdžan, Gruzija i Turska pilotiraju CAF-programe.

Vanevropske zemlje koje pilotiraju CAF

Brazil, Zelenortske Otoci, Kina, Dominikanska Republika, Egipat, Indonezija, Obala Slonovače, Maroko i Namibija.

Dodatne informacije o
implementaciji CAF modela:

Ured koordinatora za reformu javne uprave:

caf@parco.gov.ba

Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine:

caf@ads.gov.ba

Agencija za državnu upravu Republike Srpske:

caf@adu.vladars.net

Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine:

caf@adsfbih.gov.ba